

75
A

15 Jan 55

FDD

WF

Chung-kuo T'ang-chih

(224)

中國紡織

一九五五年

PLEASE RETURN TO
CHINESE SECTION
ORIENTALIA DIVISION

3 JUN 55

1

中華人民共和國紡織工業部編

P
G770.5
C47

中國紡織

★一九五五年第一期目錄★

- 社論：在國營紡織企業中，進一步貫徹一長制和生產區域管理制 (1)
- 國營哈爾濱亞麻紡織廠貫徹一長制和生產區域管理制
的初步總結 東北紡織管理局 (3)
- 對貫徹一長制及生產區域管理制的幾點體會 徐 華 (17)
- 國營哈爾濱亞麻紡織廠的生產巡視和調度工作 華樹嘉 (20)
- 工場主任怎樣進行工作 張 健 (25)
- 蘇聯專家給天津國棉三廠有關一長制問題的解答 (28)
- 天津國棉三廠細紗、織布、梳棉車間改進基層
組織工作的情况和意見 紡織工業部勞動工資司工作組 (31)
- 精紡機鋼領水平工具與中、後羅拉高低工具的介紹 徐學莊等 (47)
- 粗紗機電氣定長自停裝置 郁宗雋、袁保昌 (51)
- 學習蘇聯
先進經驗 織機開口時經紗的張力和變形 王榮式譯 (54)
- 問題解答 (59)



每逢十五日三十日出版



在國營紡織企業中，進一步貫徹 一長制和生產區域管理制

自去年二月間全國國營紡織廠廠長會議確定在國營紡織企業中實行一長制和生產區域管理制以來，各國營紡織企業在當地黨委的領導和支持下，在這一方面都作了一些工作。各地都根據有關文件進行了學習；企業黨委與行政的工作，基本上作了劃分；組織機構進行了初步調整；圍繞各個時期的主要工作，建立了一些必要的責任制度；基層勞動組織方面，部分企業已進行改進；勞動紀律方面，也進行了一些整頓，因而在改善企業工作秩序和保證國家計劃的完成方面，已起了一定的作用。但必須指出，除少數廠在這方面取得的成績比較顯著外，一般是不能令人滿意的。表現在企業中各級一長負責幹部的行政責任制並沒有很好建立起來；組織機構特別是職能機構的調整和職責範圍的劃分也作得非常不夠，很多地方仍與一長制和生產區域管理制精神不符合；責任制度的建立與當前企業重要工作結合的也很不夠，例如有關作業計劃編製和執行的責任制度，很多企業也還沒有很好建立起來，因此企業中責任制度還很不健全。

產生以上情況的主要原因，是由於：第一、各級領導幹部對一長制和生產區域管理制的精神實質和它的內容還不明確，對目前貫徹這一制度的必要性和重要意義認識不足。第二、有些企業把在一定時期內集中一定力量建立起這一社會主義企業管理制度和這一制度的鞏固提高乃是一個長期的過程兩者混同起來，因此在進行這一工作時決心就小，抓得不緊。第三、有些企業不善於圍繞中心工作，組織進行其他工作；集中主要力量推行作業計劃，就放鬆了貫徹一長制和生產區域管理制工作。最後，就是領導上沒有很好深入下層，總結經驗，研究問題，對所屬企業進行及時的具體的指導，影響企業對這一制度的貫徹。

一九五五年為國家實行第一個五年計劃的第三年，是第一個五年計劃中具有決定意義的一個年度，也是紡織工業任務更加艱巨的一年。目前紡織工業的主要情況是生產跟不上人民的需要，原料跟不上生產的需要；為此，就需要進一步挖掘企業潛力，節約原材料，提高質量，降低成本，這就要求企業管理水平更進一步的提高。按照國營紡織企業情況，認真貫徹一長制和生產區域管理制，是提高現有企業管理水平的一個重要環節，因此，國營紡織企業就必須在一九五四年工作基礎上，進一步貫徹一長制和生產區域管理制。

根據以往推行一長制和生產區域管理制的經驗，今後為進一步貫徹這一制度，應該進行以下工作：

第一、必須在各級幹部和工人羣衆中進一步進行關於一長制的教育；這一教育不能是泛泛的和一般的，而必須是解決當前在貫徹一長制和生產區域管理制中存在的主要認識問題和思想問題。這些問題在一般企業中，除對實行一長制和生產區域管理制的必要性和重要意義認識不足外，主要是對一長負責幹部的權力和責任、正副職的關係、一長負責幹部和職能機構的關係、上下級的關係以及對依靠黨、依靠工會組織與工人羣衆，實行民主管理，樹立高度負責的主人翁態度及鞏固勞動紀律等關係不明確。要使各級幹部在思想上和認識上都弄清這些問題，必須進行反覆的思想教育工作。只有在提高各級人員思想覺悟的基礎上，才能克服各種不同的阻力和障礙，因此企業中負責幹部首先必須加強學習，並應很好進行調查研究，結合企業中已有的事例，分別不同對象，有重點地進行具體的、生動的和有利的教育。

第二、必須根據一長制和生產區域管理制原則及精簡上層充實下層的精神，進一步調整機構，劃分職責範圍。根據目前情況，特別要注意調整職能機構和劃分它們的職責範圍。如過去有些企業將應該由工場和車間負責掌握的工作劃歸職能科、室負責，或者將應由職能機構擔負的工作交由各級一長負責幹部負責，顯然都是不合適的。必須使職能機構真正成為廠長或工場主任的耳目，克服職能部門包辦代替以及職能科室認為實行一長制後就可不負責任的現象。國營哈爾濱亞麻紡織廠在調整機構時，精簡了科室人員，由於各有專責，不但沒有影響工作，反而有助於科室人員的工作積極性和工作效率的提高。目前如何調整職能機構，劃分職能科室職責，問題還是很多的，由於各個廠的具體情況不同，解決的方法當然不可能一致。我們認為去年廠長會議後，部內發下的國營棉紡織廠組織條例試行草案仍應作為調整組織機構的主要依據，當然，其中有許多問題還是需要繼續研究的，但各地仍可本着邊作邊研究的精神，在實際執行中不斷總結經驗，以便逐步地使現有草案能得到比較完善的修正。

第三、必須大力建立各級一長負責幹部的行政專責制，使各級一長負責幹部確實成為他所管轄的生產區域中一切經濟活動的全面負責者。因此就必須結合當前主要生產工作來建立各級一長負責幹部的行政專責制。在目前首先要使各級一長負責幹部對所轄區域內的作業計劃和技術領導負責，克服某些一長負責幹部對所轄區域的作業計劃的編製和執行、技術管理規則的貫徹、提高質量節約用棉工作的改進和勞動競賽的組織等不負責或不完全負責的現象。在圍繞當前主要生產工作建立各級一長負責幹部行政專責制的同時，也應建立和健全有關職能科、室或其他所屬部門的責任制度。

第四、必須在貫徹一長制和生產區域管理制中，加強對各級幹部的業務和技術上的培養，並幫助各級領導幹部改善領導方法。去年在推行作業計劃中，各個企業都建立了調度會議和生產會議，各個企業應該使之成為經常的制度，明確會議的內容，提高會議的質量，使之成為檢查國家計劃執行情況、貫徹組織技術措施、組織勞動競賽、開展批評與自我批評、密切上下級關係的重要武器。國營哈爾濱亞麻紡織廠把生產巡視工作規定為必須執行的工作制度，並在各級負責幹部中開始製訂了工作計劃表；我們認為對改善幹部領導是有很大的作用的，各地均應學習推廣。此外，對如何善於運用和發揮職能機構的作用，對改善領導方法和培養幹部亦有重大的意義。目前不少企業仍是會議繁多，有些幹部整天忙於開會，無暇管理生產，對建立責任制有很大妨礙，應該注意在貫徹一長制和生產區域管理制中，徹底加以糾正。

第五、應根據一九五四年七月十九日部發指示，繼續改進和加強基層勞動組織，各局、廠除應繼續大力進行副工長培訓工作以外，在第一季度中，並應認真地總結試點經驗，加以推廣。總結中應注意正確劃分基層工區，明確副工長的職權及各工種的職責，在合理組織勞動的基礎上確定定員。推廣時必須注意大力加強領導和妥善安排工作步驟，防止急躁情緒與形式主義現象。

此外，繼續貫徹國營企業內部勞動規則綱要，鞏固勞動紀律也是順利貫徹一長制和生產區域管理制的重要條件之一。因此，各個企業在進一步貫徹一長制和生產區域管理制的同時，必須注意鞏固職工羣衆的勞動紀律。

實行一長制和生產區域管理制是一件重大的組織建設和思想建設工作。為作好這一工作，各個企業必須對一九五四年貫徹一長制和生產區域管理制情況，作一次認真的檢查總結，弄清楚這一工作在企業中貫徹的程度，找出在進行工作中存在的問題及經驗教訓，然後再根據具體情況及生產需要製訂出必要的計劃，以便能有計劃有步驟地真正在國營紡織企業中貫徹一長制和生產區域管理制，把國營紡織企業的管理水平提高一步。應該認識：藉口這一工作是長期的，不去積極領導組織力量是不對的；但如把這一工作看得很簡單，不去很好研究，製訂計劃具體佈置也是不對的。

國營哈爾濱亞麻紡織廠

貫徹一長制和生產區域管理制的初步總結

東北紡織管理局

國營哈爾濱亞麻紡織廠貫徹一長制和生產區域管理法，是在蘇聯專家具體幫助下進行的，貫徹一長制和生產區域管理制的過程，即是學習蘇聯先進企業管理經驗的過程，也是提高企業管理水平的過程。

由於該廠學習還不够深入，尚存在很多問題，現僅將貫徹過程中的初步情況，總結如下：

一、概況

該廠現行的組織機構，生產區域的劃分，各部門的基本任務，各級領導幹部的職責以及人員定額，基本上是按照蘇聯勞動組織專家根據一長制和生產區域管理法的原则編製確定的，同時又根據該廠具體情況及二年來的實際工作，在蘇聯專家白契柯廖夫同志幫助下作了適當的修正，目前該廠組織機構如附表。

(一) 廠長是企業內工作的組織者，是企業全體人員在完成黨和政府所給予的任務的執行過程中的領導者。廠長應保證企業計劃的完成，節約地使用全部資金，遵守財政紀律、勞動紀律及勞動法，保護社會主義財產。屬於他直接領導的有工程師、經理副廠長、生活副廠長及某些職能科室，通過上列人員及機構的幫助，廠長領導着企業內的計劃及生產經濟活動、統計工作、產品質量的檢查、材料供應、產品銷售、企業內財務活動等。工程師和副廠長都是廠長的助手，服從於廠長統一的意志，不是與廠長共同對企業實行平行的領導。

工程師是廠長在生產技術領導方面的助手，負責企業內主要生產和輔助生產的技術領導，該廠沒有工程師室和生產科的組織，而把全部技術工作的領導責任，集中於工程師，即企業內一切技術問題，由工程師通過分場主任、車間主任、工長、副工長、機械部主任、電動部主任來解決。這樣可以克服技術領導工作中的無人負責現象。工程師負責工藝過程的組織工作，負責採用新技術和新工藝，領導生產中的科學研究工作、合理化建議及發明創造，製訂完善的勞動組織方法，推廣斯達哈諾夫工作法，提高企業工作人員的技術熟練程度，負責執行勞動保護及技術保安規則。

經理副廠長是協助廠長領導有關企業經營方面的助手，生活副廠長是協助廠長領導生活福利事業方面的助手，他們除對自己所領導的工作負責外，並對廠長負責。

(二) 生產主要領導者的組織為：廠長——工程師——場主任——車間主任——工長——副工長。除副工長屬於工人範圍外，其他領導者都是生產方面主要的工程技術幹部。分場主任直接受工程師領導，負責本分場全部生產技術和行政管理的責任，是分場內全權組織者和領導者。分場主任直接領導副場主任、車間主任、計劃組、勞動組織工資組、技術檢查組、工薪計算員、考勤員的工作。該廠因幹部技術業務水平不高及為了培養幹部，分場主任設正副職。副場主任協助場主任工作，接受場主任的領導。

車間主任直接領導全車間的生產，為本車間的全權領導者，負責全部生產技術及行政管理的責任。各車間主任只有一人，不設副職。大的車間根據生產的特點、生產的完整性和合理性及設備排列分成若干工區，由輪班工長負責領導。例如，織布車間分成三個工區，準備車間分成二個工區，各工區都有一個輪班工長，服務於本車間的附屬工作室（織布車間的綜筘修理室、梭子及筘座修理室、羅

拉室、針排室等），也由車間主任領導。此外車間主任還領導車間教練員、記錄員及服務於幾個輪班工區的工人（如上軸工等）。

爲了便於在車間內進行具體直接的領導，負責調整機台，保證設備正常運轉，按副工長熟練程度把工區劃分成小組，副工長是小組的組織者和領導者，負責全組內一切工作。自動織布機一個小組爲24台，帆布機爲20台。

（三）機械部主任及電動部主任是工程師在管理輔助生產設備方面的助手。原設計統一由總機械師領導，由於機械、電氣、通風換氣、上下水道、暖氣設備複雜龐大及幹部水平的限制，故分成機械部及電動部。

機械部負責零件製造、生產設備的計劃預防修理及大修理、木工作業及小型建築修理工作。機械部主任直接領導總修理場主任、建築修理場主任、機械修理部主任、計劃組長、勞動組織工資組長、會計組長及試驗室（金屬之物理與化學試驗）主任的工作。機械修理部負責生產設備的計劃預防修理及大修理，由主任領導；在分場（紡、織、加工場）成立機械修理部，由分場機械修理部主任領導。分場機械修理部主任領導保全技術員及零件製造技術員的工作，例如織布場機械修理部主任領導有二名保全技術員（準備車間保全技術員一人，織布車間保全技術員一人）和一名零件製造技術員，保全技術員直接組織和檢查保全隊的設備修理工作，零件製造技術員領導與組織機械修理所及備用零件倉庫的工作。

電動部負責管理廠內其他附屬設備如：鍋爐、內外部上下管道、動力、通風換氣及供電工作；電動部主任負責領導。

（四）職能科室按其職能不同分別屬於廠長、工程師、副廠長領導。廠長直接領導計劃科、財務科、技術檢查科、人事科、監察室、秘書室。屬工程師領導的職能科室有：勞動組織工資科、工人幹部培養科、安全技術勞動保護負責人、合理化建議及發明創造負責人、原料倉庫及中央試驗室，這些科室都是與生產技術直接聯系着的，因而這些部門屬於工程師領導是必要的。屬於經理副廠長領導的科室有：材料科、銷售科、運輸科、基本建設科、保衛科、消防隊、警衛隊。生活福利副廠長直接領導住宅公共事業科、托兒所、衛生所、食堂、子弟學校的工作。

在確定職能科室的任務時，考慮了一長制和生產區域管理制的原則，例如，明確了科室不能直接給生產部門的工作人員下命令和指示，規定職責範圍，盡量避免了一件工作幾個部門「共同負責」的現象，人員分工上都把人員職稱列出。例如計劃科定員中有生產計劃員一人，成本計劃員二人，統計員二人等，這樣從職稱上即可了解其職責，不須製訂辦事細則。科室定員是本着力求精簡的原則確定的，例如計劃科定員爲六人、人事科定員爲五人、勞動組織科定員爲四人，同時各科技長直接領導和組織科內人員的工作，取消股級組織。

（五）分場職能組織協助場主任更好的領導生產，計劃組設組長一人，計劃員一人，統計員1~2人；主要職責是根據廠長頒發的指標及場主任的指示，編製年、季度生產計劃及月度作業計劃，並檢查計劃執行情況，組織分場的統計工作。勞動組織工資組設組長一人，定額員1~2人，測定員1~2人；主要職責爲製訂年、季度勞動計劃及製訂分場工人產量定額，並檢查其執行情況和工資基金的使用及勞動組織情況。技術檢查組根據技術管理規程內規定的範圍進行檢查，技術檢查組長由副場主任兼任，以便於根據檢查出的問題及時給車間主任下達指示，組內按照生產區域分別設立技術檢查員（如梳紡、前紡、後紡、準備、織布、漂白、染色等技術檢查員）。

該廠的生產管理制度，目前已建立的有各級生產領導者的職責，各科室、各部門的基本任務，這是最基本的責任制度。其次學習並貫徹了梳紡、紡紗、織布及加工場的技術管理規程，這個規程是全體工程技術人員所必須遵守的法規。其中有技術保安、防災措施、交接班、資產登記、設備的調整及修理、各車間的工作組織、技術檢查條例等內容。因此全面包括了生產管理中所應遵循的事項。在電氣方面，也製訂了一套完整的工業企業電氣設備技術管理規程，這也是全體工程技術人員所必須遵守

的。此外，各種機台均有設備使用規程，其中規定着機器的技術特性、構造、主要事故產生原因及防止辦法、廢品種類與產生原因以及消除辦法、操作指導等，此一規程是操縱和管理該機台的工人和工程技術人員所必須熟知和遵守的。該廠認為這些管理制度是企業中最基本的制度，也是蘇聯企業先進的管理經驗，但目前貫徹得還不够深透，今後必須進一步認真組織學習加以貫徹。

二、如何貫徹一長制和生產區域管理制

二年來貫徹一長制和生產區域管理制，主要是抓住了建立合理的組織機構及明確職責任務，進行政治思想教育，積極組織學習提高幹部技術業務水平，逐步改進工作方法和領導方法，以及正確地配合黨、政、工、團組織的工作等幾方面來進行的。

(一) 建立合理的組織機構和明確職責任務

在初開工生產未按蘇聯專家的設計執行時，組織機構和職責分工是不够合理的。具體表現在：①正副廠長的職責在認識上不明確，關係不清，實質上存在着多頭領導的傾向，廠長和副廠長存在着對全廠所有工作都共同負責的思想，副廠長領導財務科，決定着工廠的財務活動，廠長決定用款，還要經副廠長批准；②設立了工程師室的組織，造成技術領導上的無人負責現象；③因無總機械師和電氣工程師，對附屬設備缺乏統一領導；④技術保安科擁有龐大的成員，派出保安員駐在各車間，代替了各場主任、車間主任對技術保安方面的責任，造成技術保安工作的無人負責現象；⑤總務、秘書部門機構龐大，定員九十餘人，福利科的組織機構相當臃腫，住宅、職工宿舍、托兒所、食堂、洗衣房、理髮所、修鞋鋪、澡塘、小賣店……等都由福利科領導，造成福利工作混亂，職工不滿；⑥保衛科領導警衛隊及消防隊，妨碍保衛工作領導的精力，影響消防工作的加強；⑦原料供應及成品推銷合成一科，不適合該廠原料供不應求，新產品推銷困難的情況，並造成原料供應與分場技術要求脫節。所以存在這許多不合理的現象，遲遲未按蘇聯專家的設計執行，除幹部條件以外，主要由於在思想上存在着許多阻礙和顧慮，對一長制和生產區域管理制認識模糊，對蘇聯專家為該廠設計的全廠組織機構及主要生產領導者的職責，缺乏認真的學習和研究，存在保守思想和經驗主義所致。例如認為「正廠長、副廠長都是廠長，都是同級幹部，正廠長怎麼能領導副廠長呢」，「各分場設職能組，機構太龐大」，「設立分場一級層次太多，了解情況不及時，容易產生官僚主義」，「蘇聯已有三十多年經驗，人家幹部水平高，咱們幹部水平低，不可能這樣作」，「食堂、衛生所、托兒所……等單位由一個副廠長管，簡直成了個大福利科長了」，「工程師領導勞動工資科和幹部培訓科，恐怕管不了」，「技術保安有一個科來管理還不斷發生事故，若一個人管就會削弱技術保安工作」，「技術保安科上級機關有規定，定員是十二人，這個機構與上級規定不符」，「一個工長管24台布機太少，太浪費人力……」等等，由於思想不統一，因此產生了開工時期相當嚴重的無人負責和不負責任現象，科室之間互相推諉，廠長終日忙於處理糾紛等混亂局面。

一九五三年一月毛主席向全國人民發出了學習蘇聯的號召，使該廠對學習蘇聯採取了比較堅決的態度。首先抓住了從建立合理的組織機構着手，改變當時的混亂局面。一九五三年三月在蘇聯專家熱情的和具體的幫助下，根據該廠具體情況研究確定了全廠的組織機構，主要職責任務及人員定額，具體解決了以下幾個問題：

1、初步領會了蘇聯專家所設計的機構的精神及其優越性；明確了廠長對全廠工作負完全責任，是唯一的領導者；副廠長是廠長的助手，並接受廠長領導，擔負一部分的領導工作；設立分場一級在聯合工廠中是必需的，也是合理的生產區域的劃分；生活部門專設副廠長來領導，正是社會主義企業關心職工生活在組織上的體現等。

2、根據該廠實際情況及幹部條件，對原設計組織機構表作了適當的修正補充：將梳麻場領導的

原料倉庫劃歸工程師領導，以保證原料數量和質量，滿足分場要求；將原設計由總機械師領導的系統劃分為總機械部及電動部二個部門；將梳麻場合併於紡紗場，減少領導系統，加強了生產車間的配合並減少了幹部；因使用燃料不多，取消燃料科；成立了運輸科，負責組織全廠運輸事業及廠院內道路清潔工作；成立了銷售科負責產品推銷工作；設立合理化建議負責人，負責協助工程師組織全廠發明創造及合理化建議工作。

3、撤銷和改變了不合理的組織機構：如撤銷了工程師室的組織，明確由工程師領導全廠生產技術工作；撤銷了駐在分場的技術保安員，緊縮技術保安科成員；撤銷了秘書科龐大的系統改設秘書室；撤銷了福利科的組織，將食堂、衛生所、托兒所屬於生活副廠長直接領導，同時設立住宅公共事業科，負責職工宿舍住宅及公用事業；並將警衛隊、消防隊獨立，直接受副廠長領導。

4、精簡了科室人員及股一級的層次，初步規定了各科室的基本任務及確定了合理的定員，連分場在內（包括一部分工人）共精簡了四百餘人，因而克服了組織機構龐大臃腫和領導層次多的現象，減少了無人負責現象。

經過調整，總的收穫是建立了一個較為合理的組織機構，初步建立了責任制度，分場各級生產領導者的職責已基本明確，在調整過程中幹部受到初步的思想教育，為貫徹一長制和生產區域管理制準備了條件。但由於有些幹部習慣於基本建設時期和棉紡織廠舊有的組織機構，舊的思想未徹底克服，對蘇聯先進經驗存有顧慮，強調中國情況不適合，貫徹中思想障礙仍很多，個別幹部甚至消極抵抗，特別是科室在確定具體的職責範圍時，沒有充分考慮到一長制及生產區域管理制的原則，再加幹部配備上的問題，未完全得到解決，因而在執行中還存在着很多問題，表現在：①在各科室的具體職責上不夠明確、不合理，有很多違反一長制的地方。如人事科負責職工政治思想工作，造成分場主任、車間主任對工人的思想工作不負責，把調皮的工人推到人事科說：「由你們去教育吧」，人事科也認為這是「為生產服務」，於是人事科辦公室內從早到晚人員不絕，因而設立專人負責說服教育工作，人事科長幾次要求給他一間專用辦公室作為與幹部工人個別談話之用；技術保安科負責全廠技術保安，車間出了機械事故，車間主任說：「我沒有時間，你給找找原因吧」；計劃科負責編製年、季、月度生產計劃，因此分場主任對編製計劃漠不關心，計劃不準確，埋怨計劃科。這些規定都把一長負責幹部應負的責任由科室來負擔，削弱了各級一長負責幹部的責任。此外，在具體職責上也很含糊，一件工作幾個科「共同負責」的現象很多，因而造成科室之間不協調，科場之間互相推諉的現象。②因幹部未配備齊全，以及在某些認識上還不夠明確，廠長、工程師、副廠長未能完全按照組織機構表的規定來領導各科室，沒有經理副廠長，加重了廠長的工作，工程師作用也未完全發揮，屬於工程師領導的勞動組織工資科仍由廠長領導，將原料倉庫及技術保安科交給與他們業務無關的生活副廠長領導。後來在配備經理副廠長後，確定各科室行政業務上受所屬廠長、副廠長、工程師領導，而政治思想領導由副廠長負責，這些也都是與一長制的精神相違背的。③技術保安科仍然存在，科長消極抵抗專家改成「安全技術勞動保護負責人」的建議，並堅持要求擴大成員；規定的幹部培訓科任務不明確，錯誤的認為人事科就可以代行工人幹部訓練科的任務，於是在人事科的名稱上改為「人事幹部準備科」。一九五四年全國國營紡織廠廠長會議確定了全年方針任務以後，為了進一步貫徹一長制和生產區域管理制，又在去年調整全廠組織機構的基礎上，進行了重點明確科室職責任務和緊縮科室定員的工作。由於準備工作較充分，蘇聯專家對許多具體問題作了細緻耐心的解答，因而這一工作進行得比較迅速順利，解決了過去職能科室職責任務中尚未解決的一些問題：

1、根據一長制和生產區域管理制的原則，進一步明確了科室的職責任務，修改了部分科室比較模糊的職責，加強了各級一長負責幹部的責任，基本上扭轉了職能管理制的傾向。例如，將過去計劃科任務內「編製年、季、月度生產計劃」改為「組織編製與頒發季度生產技術財務計劃及月作業計劃指標，並監督與檢查各部門作業計劃及其他經濟計劃工作的執行」，取消了人事科職責內「負責幹部政治思想工作」一項，並明確說服教育工作也由一長負責幹部負責；同時把材料科「製訂平均先

進材料消耗定額」改為「參加製訂平均先進材料消耗定額」，明確製訂材料消耗定額是工程技術幹部的職責；推動了分場各級領導幹部積極製訂材料消耗定額，過去全廠僅有20多種，現在已訂出一千多種。過去防火檢查由技術保安科負責，消防隊也負責，結果誰都不負責，現在明確規定防火工作由一長負責幹部負責，消防隊進行監督和檢查，技術保安勞動保護負責人不管防火；技術保安勞動保護工作由一長負責幹部負責，負責人只負責檢查，作為工程師在技術保安工作方面的眼睛；財務科統一管理了全廠財務，消滅各部門的小倉庫，材料科的帳目（卡片）也由財務科統一管理；運輸員由運輸科交給材料科及原料倉庫自己領導，由各部門自己提貨，克服了過去採購員不負責運輸的現象。

2、進一步緊縮了科室人員，加強了分場職能組織，並解決了科室定員緊縮後工作範圍的重新劃分問題，科室機構調整，共精簡了49名管理幹部。如計劃科由9人減至6人，人事科由9人減至5人，材料科由31人減至23人，銷售科由15人減至9人，同時將計劃科精簡後的人員，充實了分場計劃組，將技術檢查員改由分場領導。

3、在原有基礎上進一步健全了組織機構。明確了工人幹部培訓科的任務，建立工人幹部培訓工作；取消了技術保安科，將技術保安工作徹底交給各級生產領導幹部負責，設立屬於工程師領導的安全技術勞動保護負責人；並將技術檢查科的技術檢查員劃歸分場領導，分場成立技術檢查組，技術檢查科領導驗布車間，對出廠成品的質量負完全責任。這個改變不僅消滅了過去技檢科和分場對立、質量和產量對立的現象，而且由於每一個出廠成品都經過技檢科檢查，他們也敢於負責，技術檢查員受分場主任領導後，也能配合分場進行工作，而且場主任對他們的意見也比過去重視。技檢科長也經常對分場質量進行監督。此外在明確科室職責任務和確定定員的過程中，當時幹部中（科長）存在着「要人多」、「必須把職責訂得很詳細，職責內有的工作就做，沒有的就不做」、「把費力不討好的工作總想推出去不管」、「人員精簡後，上級報表只有不做」、「既然一切都要一長負責幹部負責，科室就沒用了」、「中國幹部水平低，不可能完成任務」等錯誤思想。經專家談話幫助並解決了一些職責細節問題（如表報由分場做），提高了大家對一長制和生產區域管理制的認識，大多數幹部領會了職責範圍，把所有要做的工作都寫上是不可能的，只有依靠工作人員的高度責任心和提高每個人的社會主義自覺從整體出發考慮問題，才能解決互相之間的推諉現象。這次工作中實質上對幹部進行了一次生動的一長制教育，因而保證了這一工作的順利進行。

在貫徹一長制和生產區域管理制的過程中，還克服了基層勞動組織中殘餘的不合理現象。如過去紡紗場前紡車間副工長下面設立修理工，因而副工長不負責任，把許多工作交給修理工，造成行政和技術領導分割，機台保養不良；後紡車間每個小組有副工長和落紗長實行平行領導，造成在生產領導時意志不統一，濕紡工區副工長下設行政小組長，減弱了副工長的責任心。為了糾正這些現象，撤銷了行政小組長和修理工，明確了落紗長的職責，使副工長真正成為最基層的一長負責幹部，成為行政與技術的統一領導者，扭轉了過去「上有工長，下有小組長」的不負責任想法。另外還增設了漂紗工長及糾正了染色車間工長、副工長各管一台聯合機，及織布車間副工長分頭領導輔助工人的不合理現象。

（二）針對幹部思想情況進行系統的一長制的學習和教育

科室組織機構和基層勞動組織雖經過調整，但不等於一長制已經貫徹了，正如專家所說：「亞麻廠的組織機構是按一長制和生產區域管理制的原則編製的，蘇聯專家們寫下了分場主任、車間主任、工長、副工長的職責，明確了各科室的主要任務，所以從組織形式方面來看，已經具備了一切條件；但是實際上還沒有貫徹好，為了貫徹好一長制，要求每個幹部改變腦筋」。

當時幹部普遍不了解一長制完整的概念及其精神實質，在各級生產領導幹部中存在着以下不正確的思想認識：

1、不明確自己是一長負責幹部，不知道應負哪些責任。某些幹部認為工資問題是工資科的事，

人員調動和思想教育是人事科的事，生產計劃是計劃科的事，籠統的認為自己祇是「領導生產」。某些車間主任和工長由於對自己的職責不夠明確，認為自己是傳達機關，上級佈置了就做，碰到了困難就往上推。很多副工長除了修機之外什麼也不管，織布車間的副工長，認為打倒紅牌子就沒有事，當時工程師也認為自己只是幫助廠長辦事，廠長交給事就做，工作不主動。

2、有些人雖知道自己是一長負責幹部，但還缺乏責任心，主要有兩種思想：一種是怕麻煩，覺得工資問題、勞動競賽、工地清潔等什麼都得管，認為這些「雜務事」管不了；一種是怕責任大，覺得「上面」什麼事（工資、人事、材料等）都推過來，負不起這麼大的責任，能推出去就推，推不出去就埋怨上級不解決問題。

3、有些幹部領導方法上包辦代替，不推動組織不依靠羣衆。如車間幹部常越級佈置工作，認為下級是工人出身文化低，怕傳達不好不如自己來；有的認為不必走形式，直接佈置爽快；有的省得麻煩，一塊找來開會佈置完事。以致某些工長感到自己可有可無，這就大大影響了下級幹部的積極性，下層幹部威信不高感到苦悶，增加了車間主任的事務。

4、分散主義、鬧獨立、強調特殊、極端民主的思想相當普遍；對上級命令不能很好服從，不能迅速貫徹領導意圖，強調客觀原因及有條件的服從。有的強調上級有能力有技術才能服從，或者自以為上級說的對，命令的正確才服從，或者看領導人的資格為服從條件，很多的人以領導人的態度為服從條件，特別是副工長一級存在着講價錢講條件的服從思想，看不起學生出身的工長，時常難為他們。

5、正副職的關係不夠明確，正職認為和副職同級，祇是分工，不敢大胆領導；副職也不知道應該服從正職領導，或者認為你我差不多，不一定要服從你，對正職佈置任務感到不舒服，推托不執行或不能迅速的執行。

6、普遍有忽視政治領導的傾向，不做幹部和工人的政治思想工作，不注意在日常工作中貫徹愛國主義和社會主義的教育，對工人浪費原料的事熟視無睹，認為政治教育是黨羣組織的事。

當時在科室幹部中，也同樣存在鬧分散主義，不能很好服從領導的現象，同時科與科、科與場之間存在着不從工作出發，互相看不起的驕傲自滿情緒，及互相推諉不負責任的現象。

此外科室還普遍存在着職能管理的思想殘餘，有包辦代替的現象。職能科室幹部下車間祇找分場有關職能組人員，對非完全業務性的問題不通過分場主任就商量着辦事；而分場職能組幹部也認為廠部職能科是他們的領導，直接和職能科打交道，不通過一長負責幹部甚至事後也不向場主任彙報。

根據以上情況，他們首先組織全廠幹部學習紡織工業部一九五四年的方針任務、錢副部長在全國國營紡織廠廠長會議上的報告和總結、蘇聯專家「關於社會主義工業企業的組織與計劃管理」的報告，並由廠長系統的報告了一長制的問題，各科室分場並進行了討論。通過這次學習，使幹部比較系統的了解什麼是一長制，為什麼要實行一長制，如何來實行一長制，以及對一長負責幹部的要求等等問題，也糾正了不少幹部對一長制的糊塗看法，如「實行了一長制是否不要民主了」，經過討論後，明確了社會主義企業裏一長制是建立在民主管理的基礎上的；有人問「實行了一長制，一長負責幹部說了算，是不是別人不用負責了」，經討論後，明確了實行一長制不僅是一長要負責，每個工作人員也必須很好的負起自己的責任；還有「實行一長制了，科室是否不能直接找分場職能組織聯繫業務了；是否一切必須通過場主任？」經過討論，明確了必須主動工作，加強聯系和請示彙報，發揮每個工作人員的積極性。

接着又舉辦了全廠副工長訓練班，副工長及工長、車間主任、分場主任等技術幹部參加。當時「一長制」是訓練班中主要的課程之一，在講課中除反覆的說明一長制的原理及其主要的意義以外，着重批判了各式各樣的講價錢有條件的服從思想，同時也批判了接受上級指示盲目機械的執行而不分析研究、結合具體情況貫徹的做法。在小組討論中，大家又進一步澄清了一些糊塗思想，並檢查自己，開展批評，最後請蘇聯專家專門做了「一長制」的報告和問題解答，通過解答，不僅給大家工作

方法上以具體的幫助，而且對大家思想上的教育作用更大，知道貫徹一長制不是學習一下子就能貫徹好的，而是一個長期的複雜的思想鬥爭過程。

幹部經過了學習，雖有了初步認識，但在貫徹的過程中，仍然產生着很多問題。如：

1、片面的機械的理解一長制，強調一長負責幹部是全面負責、全權管理，否認了職能科室業務上的檢查及指導作用。如某分場曾發生拒絕材料科月末檢查小倉庫的事，該廠計劃員竟把材料科檢查的記錄簿撕掉，認為「這是我們的倉庫，我們是一長制，你沒有權利來檢查」。有的認為實行一長制就不能越級辦事，凡事非通過他不可，如某車間主任巡視車間，發現機台已調整好，就命令副工長立即開車，工長認為他越級佈置，沒通過他很不高興；甚至工長不在時，副工長直接向車間主任反映情況，也認為是違犯一長制。有的強調他自己說了算，強調無條件服從的方面，忽視了聽取羣衆意見的發揮羣衆積極性方面，生硬的佈置，不說清道理，命令作風，引起羣衆的不滿。如少數織布副工長看到工人織了疵布，不是耐心的教育幫助，而是板臉，瞪眼珠子，使工人情緒不高。有的幹部認為實行一長制了，不好的幹部就撤掉幾個。有的副職幹部受正職領導，認為以後無啥事可做，也不要負什麼責任了，有的幹部認為一長制是人人說了算，有的幹部藉口一長制作為推卸責任的擋箭牌。

2、少數工長、副工長與工人關係不太好，鬧對立，工作不敢在工人中貫徹，怕羣衆說官僚，有的因自己技術掌握不起來，怕工人不服從他。

3、科室中有不服氣思想，下車間檢查工作碰了釘子回來就發牢騷，認為「實行一長制了，咱們說了不頂事，科室工作沒法辦了」；有的下車間聯系工作，怕違犯一長制束手束腳，不敢大膽檢查批評；也有的認為貫徹一長制是生產部門的事，科室關係不大，落得清閒些。有的分場主任對職能組說「現在實行一長制了，一切問題都得通過我」，因此職能科向職能組了解情況時，職能組說「先告訴我們一長負責幹部，由他通過我們」。

4、工人對一長制的認識很差，只知道一長說了算，少數工人把實行一長制看成和偽滿時差不多，「反正他們說了算，我們又不能提意見」，由於工人不了解一長制，加上副工長開始貫徹時認識上和工作方法上還有毛病，因此少數工人有抵抗情緒，副工長反映「上面的一長制都好貫徹，我這一長制不好貫徹」。

所有這些情況，都要求我們必須從一般的泛泛的學習和教育轉入細緻深入的思想教育。在這方面主要是結合日常工作進行的。如在生產調度會議及工作總結會上，都及時批判了一些不正確的認識；廠長、副廠長、工程師及時找有問題的科室或個別談話，指出他們工作中的缺點，教育正副職關係不好的幹部要互相尊重加強團結，批判錯誤認識及幹部報喜不報憂等虛誇作風，並徵求他們對領導的意見；車間主任、工長也經常幫助副工長樹立威信，並教育他們克服自己的缺點，虛心聽取羣衆意見；行政、黨、青年團並組織一些座談會來展開討論，批判錯誤思想，如分場拒絕材料科檢查小倉庫的事情發生後，廠長即召集有關幹部討論「材料科能不能檢查分場小倉庫」，明確科室是廠長耳目，能够代表廠長在業務上檢查分場工作。

黨、團支部也根據貫徹一長制過程中的思想情況，舉行座談會進行教育，此外並嚴格執行生產與勞動紀律，及時處理違犯紀律的人員，如紡紗場副主任沒有通過場主任和工程師同意，擅自不執行用麻計劃，使成本超支；中央試驗室技術員任意改變帆布防水性能的技術條件，以此兩件事例在全廠內進行了通報批評，對造成大量成品漏疵返檢的嚴重責任事故的有關生產領導者，則分別給予記過、降職等處分。工會對一貫違反勞動紀律性質嚴重的工人，在全體職工參加下，進行「同志審判會」教育，行政上作了嚴肅的處理，同時依靠了黨羣組織以及黨、團員、積極性分子的模範帶頭作用來加強勞動紀律的教育。工廠黨委會為保證行政貫徹一長制，在黨委工作計劃中，曾強調進行一長制和社會主義勞動紀律的教育對社會主義建設具有決定性的意義，說明無條件的服從生產領導者的指揮和嚴格的遵守勞動紀律，是每個工人、工程技術人員和職員的社會主義道德品質；要求各支部要首先教育黨員必須無條件的服從副工長、工長、車間主任、場主任對生產所發出的一切命令和指示，並主動的向他

們彙報生產中所發生的問題，不斷的與不服從指揮破壞勞動紀律的現象進行鬥爭；並幫助一長負責幹部檢查並改進他們工作中的缺點，幫助他們解決工作中的困難，以樹立他們在羣衆中的威信。各支部根據黨委的指示，都把保證貫徹一長制的措施，訂在月的支部工作計劃內，或作為黨員大會及團員大會的決議之一。

由於進行了這些工作，上述錯誤思想是在逐漸改變的。各級幹部明確了自己是本生產部門的全權領導人，對所領導部門的一切工作負完全責任，對工作效果負責。因此工作責任心普遍加強了，過去不管的事或者認為是科室的事，都能負責處理了，如九月份貫徹新的工資標準，基本上很順利，就是因為分場各級幹部積極負責向工人進行解釋和教育的結果，工長也不再把自己看成是通訊員，一般的能積極領導副工長的工作。副工長也開始起到基層生產領導者的作用，無論在領導小組生產、機台檢修、開展勞動競賽鞏固工人的勞動紀律等等方面，責任心和工作主動性也都加強了。

其次，各級幹部的組織性和紀律性也比過去好了，上級對下級的要求較前嚴格，而下級對上級的服從態度有轉變，接受任務講價錢、強調特殊、推託客觀的現象已經減少，正副職的關係也比較明確，正職一般能大胆的領導，副職也能主動的作到向正職彙報工作，並且能自覺的服從領導。如加工場過去兩個場主任表面上還好，思想上有隔閡，正主任覺得自己是團員，他是黨員，有點自卑不大胆，學習一長制後，提高了大家工作的積極性。此外，場主任以下幹部也已開始推動組織、依靠羣衆力量進行工作，注意發揮工長、副工長的作用，幫助他們在工作中樹立威信。在佈置工作時，場主任一般的都先與車間主任研究妥當後，再進行佈置或傳達，由於能初步發揮各級組織的作用，各級幹部的事務主義和忙閒不均的現象已經減少。科室間互相踢皮球、推來推去的現象也減少了。某些科室的工作人員，過去是聽令辦事，現在一般的能主動請示彙報，並在請示時先提出自己的意見。科室和分場的關係也有改進，過去科室幹部下車間聯繫工作，車間幹部認為是來挑毛病的，往往推託事情忙，不能虛心的共同研究，或者是正職推副職、副職找正職，現在科室幹部下車間，場主任則能虛心的接待，不懂的就請教，同時科室和分場職能組聯繫工作時也開始注意，主要問題先找一長負責幹部，或事後彙報。各級幹部已開始注意政治工作與經濟工作相結合的領導方法，對工人的政治思想工作能做到逐級負責，某些幹部考慮和決定問題時，初步糾正了本位主義和片面觀點。如紗場主任過去是怎樣便利，就怎樣領導，人員越多越好，工資越高越好，機物料越多越方便，使用原料麻號越高越好，貫徹一長制後，這種思想開始有了轉變。各分場也開始認識到為照顧整體利益，要把前工序交來的原料和半成品在本車間變成好紗好布，消極的抵抗拒收是不對的。

（三）組織幹部技術業務學習，提高幹部技術業務水平

實行一長制要求迅速提高幹部技術業務水平，逐漸成為工作內行，成為全面發展的人才，只有這樣才能適應全權領導的要求，更好的負起責任。這方面目前主要採取以下幾種形式進行工作：

1、「技術員日」，每週舉行一次（三小時），由工程師主持，所有工長以上技術幹部都參加，日常的活動是舉辦技術和經濟問題講座，介紹工作經驗，交流心得，蘇聯專家所做的重要報告和問題解答也在這個時間內進行。在介紹工作經驗方面：濕紡工長介紹過工地清潔的經驗；漂白車間主任介紹他怎樣當車間主任、怎樣發揮工長、副工長的作用，幫助他們樹立威信和解決具體困難；織布車間主任介紹如何製定材料消耗定額；在苧麻試紡成功後，紡紗場副主任介紹組織苧麻試紡的技術過程和收穫。經驗介紹後，必要時還組織小組座談。在技術和經濟問題講座方面，也是針對當時技術幹部所迫切需要來組織學習的。如技術幹部對機台保養使用滑潤油方面知識懂得較少，因此舉辦了滑潤油技術知識講座；又如技術人員要求懂得財務成本方面的基本知識，而且當時財務成本管理上也存在着問題，因此由財務科長做了一次財務成本基本知識講話。舉辦這樣的技術經濟講座，應該從理論上並結合實際情況來講。

2、大力貫徹技術管理規程。開工後由於沒有有計劃的學習和貫徹，因此在技術管理工作中存在很

多漏洞，幹部對技術領導業務不熟悉。因此於八月份由工程師負責組織學習和深入貫徹技術管理規程的工作，生產部門和保全部門工長以上技術幹部都參加學習，場主任擔任學習小組長，採取邊學習邊檢查邊貫徹的方針，並以加工場為試點。在學習過程中，隨時總結經驗加以推廣。學習中有中心發言，其他同志討論補充，中心發言內容大致有三方面：①為什麼要這樣的規定？②起什麼作用？優越性何在？如果不規定這一條在技術管理上有何危害？③目前貫徹這條規定的情況如何？為什麼沒有很好執行？主要的思想障礙何在？④今後進一步貫徹的意見和措施辦法。每次由場主任做學習小結，為了便於檢查和進一步貫徹，將學習過的條文分成四類：第一類是已經貫徹的；第二類是貫徹不夠好或者沒有貫徹，但是可以立即採取措施改進的；第三類是沒有貫徹不可能立即改進，需要定出措施以後加以貫徹的；第四類是分場本身不能解決須由廠解決或解釋的。學習最後階段，由蘇聯專家做了問題解答報告，並根據貫徹的薄弱環節進行了考試，通過民主評卷，使大家再一次進行全面複習，鞏固與提高了學習收穫，通過這次學習，取得了初步效果，如過去車間內亂放油類，危險性很大，現在建立了加油作業室制度，車間內存油不許超過一晝夜用量，加強了生產的安全性；又如織布車間的濕度，技術管理規程上規定為75%，而實際超過85%，布場研究初步已降至80%。更重要的是通過這次學習，使技術幹部進一步認識到蘇聯社會主義企業在技術管理上所積累的豐富經驗及其優越性，充實了自己的技術管理知識，明確了自己的技術責任。

3、在業餘時間組織了研究解決生產關鍵問題和技術改進的技術專業小組，一方面加強技術工作的領導，而且也可以提高技術人員的技術水平。如成立了解決帆布機線綜、織軸質量、節約用蘇、苧麻試紡、縮短漂白工藝過程、醋酸鋁配方等問題的專業小組。小組活動每週一次到二次，通過專業小組的研究，可以綜合大家的技術經驗和理論知識，專業小組還吸收有經驗的老工人參加，可以使技術理論與勞動經驗相結合，而且能互相學習。在研究過程中，遇到不能解決的問題就請教蘇聯專家，這樣使研究生產技術問題和學習蘇聯結合起來。

4、在五月到八月舉辦的副工長業餘訓練班上，還進行了「國家計劃和作業計劃」、「怎樣組織勞動競賽和開好生產會議」、「貫徹經濟核算制」的學習，除副工長及工長以上技術幹部全體參加外，還吸收與此業務有關的幹部參加，通過這次學習，使全體副工長和技術幹部初步懂得了領導生產的某些業務知識。在副工長訓練班結束後，又分別組織副工長學習專業技術知識，如機台檢修、操作法等，或組織他們參加工人的技術學習班，學習基本技術理論。

5、爲了更好的貫徹部局方針任務，提高科室和職能工作人員的經濟知識，更好的幫助一長負責幹部管好財務成本工作，自七月到十月舉辦了財務成本學習班。通過這次學習，有一百多個幹部比較系統的學習了財務成本管理的基本知識，加強了經濟核算思想和整體觀念。在此期間，舉行了兩次成本分析彙報會和一次流動資金分析彙報會，工長以上幹部參加，由財務科長或場主任報告，會上開展批評和自我批評，最後並由廠長做出改進工作的決定。這些會議不僅能揭發問題改進工作，也是全體到會幹部深刻學習財務成本管理的過程。

此外，還常常組織技術幹部學習俄文，聘請三十多名技術幹部擔任工人技術班的教員，使他們在幫助工人提高技術水平的同時，也能復習舊課，整理和總結自己的技術經驗，提高自己技術熟練程度。

提高幹部技術業務水平是社會主義企業經常性的任務，因此廠長、工程師要十分關心，並發揮組織作用（如發揮幹部培訓科的作用），保證學習時間。但這一工作還遠遠趕不上生產要求，有計劃的提高幹部技術業務水平做的還不夠，因此今後還要做很多工作。

（四）逐步改進工作方法和領導方法

貫徹一長制不僅要求生產領導幹部要會進行原則性的領導，而且要求學會具體的領導，使工作深入，減少事務忙亂現象。我們感到有以下方法是較好的：

每天巡視車間：從工程師到副工長，大家已開始養成每天一上班就巡視車間的習慣，蘇聯專家經常教導我們要學會這樣做，他要求每個車間主任每天至少要有50%的時間在車間裏。巡視有一般性的巡視和重點巡視，一般巡視主要是看一下本區域內的人員出勤、半成品庫存、原材料供應、溫濕度、產品質量和產量、交接班、工作地清潔情況，車間主任、分場主任還必須巡視附屬部門如綜箱修理室、雜拉室、經紗倉庫以及分場生活室等地方，在巡視中發現問題應立即解決，不能解決的記在小本子上回去解決。重點巡視主要是檢查每個時期的重點工作。其他如新產品試製、檢查工人操作，檢查機台保養等等。廠長每週到生產廠房巡視2~3次，到輔助部門和福利部門巡視一次。廠長、工程師巡視時，除了解以上內容外，還要檢查自己指示和決定執行情況，了解幹部工作情況，聽取工人意見，在他們巡視時，場主任、車間主任隨從聽取指示。輔助部門（如機械部、電動部）生產領導幹部除巡視自己所領導的車間外，還到生產車間巡視，發現車間領導幹部所不能經常注意到的問題（電氣情況、機械修理等）加以解決。

這種經常巡視車間的方法，已給領導工作帶來很大的好處：①通過巡視可以及時發現問題及時解決，使一天生產有一個良好的開端；②可以及時檢查工作，佈置工作，避免多開會；③使領導幹部熟悉業務，熟悉生產細節；④可以聽到羣衆的意見。不過在巡視中要明確目的，除一般發現問題外，要特別注意與當前工作直接有關的加以徹底了解，此外並要防止「走馬觀花」「參觀式」的巡迴，這樣不僅白白浪費時間，而且影響領導威信。巡視中還要特別注意解決生產中的小問題，因為大問題是小問題變成的。

建立正常的生產調度會議：生產調度會議是行政的定期性會議，過去全廠性的是每週三次，經過推行作業計劃，生產比較正常，曾改為二次，最近爲了減少會議時間，根據實際可能，已改為一次，會議時間爲二小時。各廠生產調度會議由各分場（部）主任、主要職能科室及與問題有關的人員參加，會議的內容一般有兩方面：主要方面是由各場（部）簡短的報告計劃執行情況，分析原因，提出今後辦法，並向領導提出工作中的困難和對別的部門的要求，有時計劃科長和檢查科長在會上指出國家計劃執行情況及質量上存在的問題和原因。廠長根據會上提出的問題，親自作出決定，幫助下級解決困難。在每月下旬的一次生產調度會議上，要討論作業計劃指標，並作出決定。其次也常常利用生產調度會議對當前工作進行佈置和檢查（如年終總結等）。生產調度會議不僅要解決爲完成國家計劃中存在的主要問題，而且要批判不正確的思想，加強各部門的互相配合協作，密切聯系，樹立整體觀念和爲生產服務的思想。我們感到要開好這個會議必須做到：①發言要簡短，把主要問題提出；②貫徹批評和自我批評精神，先檢查自己，提出解決辦法，然後向其他部門提出意見，並向領導提出要求；③會議必須圍繞解決生產中存在問題，廠長必須在會上親自作出決定，不能不作任何決定就散會；④會前各人做好準備，開會時認真嚴肅。分場生產調度會議每週一次，會議時間一小時半，內容和全廠調度會議大致相同，由車間主任、職能組長、分場機械部主任參加，有時試驗室也參加。

車間生產調度會議，每週2~3次，時間較短，主要是佈置和檢查週的工作或討論臨時問題。車間日常生產和調度方面的問題，不能完全依靠會議來解決，要加強日常的彙報。

工作計劃表：爲了加強領導幹部的工作計劃性，克服忙亂現象，提高工作效率，建立了工作計劃表制度。已經實行的有下面幾種：①全廠週工作計劃表。這是一週內全廠活動的大體安排。每天分上下午，把什麼時間開什麼會和要單獨研究什麼問題填入，如果那一天沒有什麼全廠性的活動就空着，這個工作計劃表是在前一個星期六下午由廠長、副廠長、工程師、黨委書記、工會主席聯系會上決定的，每週工作計劃表內容是爲了保證月和季工作計劃的完成。（聯系會由廠長主持，主要研究下一星期較大的工作，使黨、政、工、團工作步驟協調。）廠週工作計劃表決定後，發給分場與科室，廠長、工程師、副廠長根據全廠週工作計劃表來安排自己的週工作計劃表，並發給自己所領導的部門。分場根據總廠的安排來製訂分場的週工作計劃。不論是那一種週工作計劃表，都應比較簡單，有一定的機動時間，因此比較容易執行，製訂起來也不費事。②車間主任、工長每日工作計劃表。過去

我廠曾訂過車間主任和工長的每日工作計劃表，把每天的工作按小時規定起來。但是由於訂得太細，經常打亂。爲了使工作計劃表能切合實際，從現有水平出發，除每天巡視車間時間固定起來外，主要是訂出每天工作的重點，有些車間主任並利用工作日誌來安排當天工作和簡單總結當天工作，這樣做初步使工作有了計劃性。③副工長工作計劃表和預防檢查制度已開始推行，這個計劃表是按小時來確定工作，實行以後大大加強了副工長工作的主動性，加強了機台的調整保養工作，並使最基層的生產領導幹部，有可能來實行全面領導。

開好生產會議：生產會議是吸收廣大職工參加生產管理的好辦法，由工會召開。小組生產會議每週一次，車間或工區生產會議每月1——2次，必須要時召開同工種生產會議以解決專門問題。各級行政幹部對開好生產會議已比較重視，能和工會共同來組織，做好各種準備工作。如紡紗場前紡和後紡車間主任和工長會前幫助副工長準備好會上的發言或報告內容，和工會研究如何引導解決關鍵問題；染色車間依靠生產會議發動了羣衆，加速了帆布漏水問題的解決。日常的小組生產會議，主要是檢查作業計劃和競賽保證條件的完成情況，研究解決辦法。月末一次生產會議通常以車間爲單位，會上車間主任總結一個月的工作，提出下月各級的作業計劃和措施辦法，工會組織討論號召製訂競賽保證條件，參加競賽。

發揮職能機構的作用：好的分場主任已經認識到沒有職能組的幫助，就不會很好的進行全面領導，因此能開始依靠他們發揮他們的積極性。發揮職能組作用的方法一般是：①經常讓職能組長參加生產調度會議，報告計劃或定額執行情況，質量情況，指出缺點和改進意見；②經常找他們彙報，對他們提出的資料和意見，合理的必須給予支持；③及時佈置和檢查他們的工作，研究他們提出的工作計劃，有事多和他們商量。

實行一長制和生產區域管理制的過程中，職能科室的工作也是一個很大的改變，把一部分具體工作放到分場去以後，有些人就心「閒起來」「無事可做」，但實際上對科室工作的要求是嚴格了。怎樣幫助廠長來進行工作呢？這還是一個很陌生的問題，做得很差，總的感到科室必須做好以下幾點：①掌握國家政策和上級指示，必須非常熟悉上級管理部門指示，經常檢查各種計劃、定額執行情況，檢查國家政策法令的執行情況，檢查資產資金使用情況，並進行分析研究。如財務科要檢查倉庫，揭發浪費，檢查有否違反財政紀律；工資科經常檢查勞動組織情況，工資基金和勞動政策執行情況，勞動計劃和定額執行情況等，並分析原因；②幫助分場幹部熟悉業務，並對職能組進行業務上的幫助和指導；③進行原材料、電力等的供應，成品推銷及其他具體業務，（如福利、防火）保證不間斷的進行生產；④圍繞生產作業計劃，訂出自己每月的工作計劃，加強自己工作的計劃性和分析研究工作，經常檢查督促來保證生產作業計劃的實現；⑤必須從全廠出發周密考慮問題提出資料。另外在檢查分場工作時，要主動向場主任彙報。

三、幾點體會

一、一長制是社會主義企業管理重要原則之一，是蘇聯企業管理的先進經驗，一長制的實行是大機器工業生產的特點來決定的。由於大機器工業生產過程的複雜性，要求各部門緊密配合，要求統一集中的指揮與領導，因此學會以一長制的原則來管理企業，應該成爲學習蘇聯的主要內容之一，成爲目前及今後相當長的時間內一項重要工作。

該廠二年來的經驗和教訓證明，貫徹一長制和生產區域管理制不僅是完成國家計劃和中心任務在組織上的保證，而且能促使企業管理水平的提高。企業管理水平的提高又能更好的保證國家計劃的完成。因此，我們體會到要把現有管理水平提高一步，領導幹部除了緊緊抓住計劃管理這一科學的管理方法外，還必須認真貫徹一長制和生產區域管理制。通過一長制的逐步貫徹，無人負責和不負責任

的現象比過去顯著減少，幹部和工人的主人翁思想逐漸加強，普遍認識到要服從領導，接受任務時已能做到不講價錢或少講價錢；批評和自我批評的空氣也較前濃厚了。生產各級領導幹部逐漸關心人事、勞動工資、財務成本、安全技術和勞動保護等業務工作，領導工作的方法也有了改進。通過一長制的逐漸貫徹，幹部的政治水平和技術業務水平已逐漸提高，並建立了責任制度使管理工作正常化。所有這些，都標誌着企業管理水平在不斷提高。因此一長制的實行，是與企業管理幹部水平的提高直接關聯着的。

二、實行一長制和生產區域管理制應該從建立科學的組織機構、勞動組織，明確各級幹部和各部門的職責，正確劃分生產區域和配備幹部着手。而且必須在確定組織機構、勞動組織和職責任務中，充分考慮到一長制和生產區域管理制的原則。「合理的管理組織及明確的各級人員和科室的職責，是實施一長制的前提」。因為實行一長制的目的是為了消滅無人負責和不負責任現象，保證國家計劃的完成；不合理的組織機構和職責不清正是產生無人負責和不負責任的主要根源。該廠在沒有改革組織機構前的情況也可以充分證明這一點。如原有的技術保安科的組織和職責，就削弱了一長負責幹部對技術保安的責任，造成技術保安工作上的共同負責而事實上都不負責的現象，撤銷了這個組織，規定負責生產的領導幹部負責技術保安後，事故即顯著減少，上半年發生一般人身事故29次，下半年以後有二個月未發生人身事故，其他二個月也只發生輕傷2、3次。基層組織改變後，加強了副工長的責任心，克服了過去基層組織中技術和行政分割領導的現象。

建立合理的組織機構及明確責任制度，不僅是一件複雜的組織工作，而且是一件很細緻的思想工作，它表現着新的要求和舊的習慣勢力的鬥爭。該廠第一次調整組織機構，在撤銷和改變每一個機構時都會引起很大的爭論，懷疑蘇聯專家的設計，強調中國具體情況，甚至消極抵抗。科室中普遍要人多，為減少一個定員都要反覆說明和爭論，強調工作忙不過來，人少了完不成任務，無法負責。在每一個問題的爭論中，都貫串着鬥爭和教育，因此第一階段基本上建立了比較合理的機構，確定了各科的基本任務，人員也適當精簡了，為貫徹一長制創造了初步條件。但是由於當時對實行一長制的意義不十分明確，部分幹部中存在着保守思想，組織機構未完全按蘇聯專家的設計，在科室的具體職責中還有很多不合於一長制原則的地方，原確定的定員有些也未堅決執行。在這基礎上進行第二次機構調整，重點為科室，調整前對互相「踢皮球」的現象及一般思想情況，進行週密的調查和研究，幹部經過專家建議檢查工作，學習蘇聯的思想基礎較鞏固，領導態度也很堅決，調整中抓住具體問題進行批判，提高了責任心和整體觀念，因此改變得比較迅速徹底。由此得出這樣的經驗：充分認識到這一工作的複雜性和細緻性，做好各項準備工作，抓住每一個具體問題進行思想教育，以及領導態度的堅決，是做好這件工作的主要關鍵。

在這一工作中，改變科室機構明確科室職責範圍是特別重要的，它對減少無人負責、包辦代替、互相推諉及扭轉職能管理制傾向具有很大作用。因為我們雖然在形式上廢除了職能制，但還遺留着舊思想的殘餘，科室包攬着很多工作，代替分場主任的職權，因此必須針對這些問題，在職責上和思想上加以徹底扭轉。在確定科室定員時，還必須貫徹精簡上層，加強基層的精神。科室人員臃腫，不僅阻礙着工作效率的發揮，造成官僚主義文牘主義，而且增加費用開支。

生產區域的正確劃分和人員的配備，對貫徹一長制和生產區域管理制也很重要，生產區域的劃分必須按照生產的特性和技術的完整性來決定。同時在劃分小組時還要適當照顧到副工長的技術熟練程度，如該廠副工長管24台織機，以現在情況來看是合適的。在人員配備上，除一般要作慎重考慮外，工長和副工長的配備應特別注意，因為他們都是基層的領導幹部。

三、組織學習進行大規模的政治思想工作，是實行一長制的重要準備工作之一；同時由於貫徹一長制是一個長期的思想教育過程，是提高職工社會主義自覺的過程，還必須注意經常的深入的進行政治思想工作。在剛開始時，幹部普遍不懂一長制和生產區域管理制，因此首先要組織幹部學習，使他們了解什麼是一長制，為什麼實行一長制，一長制和生產區域管理制的關係，實行一長制對

幹部的要求等是完全必要的。在學習中要明確以下幾個認識問題：

①一長負責幹部是本生產區域內的全權領導者，他對本區域內的政治、經濟、生產、技術領導負完全責任，他要對上級負責，對工作的效果負責。

②科室和職能組長廠長或分場主任的職能部門，幫助廠長或分場主任進行工作。他不能向分場和車間直接下命令，必須把情況和材料反映給自己的領導人。但科長和職能組長必須對自己工作部門的工作，向上級負責，對工作的效果負責。

③上級對下級必須有嚴格的要求，下級對上級必須絕對的服從，反對有條件服從的錯誤思想。

④正職和副職不是分頭領導，副職是正職的助手，必須根據正職的意圖來進行工作，但必須對自己所擔負的工作向正職負完全責任，必須強調正職要大膽領導，副職要自覺服從。

⑤實行一長制是爲了消滅無人負責和不負責任現象，因此必須提高每個人的自覺性和工作的積極性，樹立做「主人」的思想。各部門必須配合協作，從整體和國家利益出發。廠長本人高度的責任感、自覺性和積極性，對消滅無人負責現象起着決定作用。

⑥一長制是建立在民主管理基礎之上，實行管理民主化是實行一長制的必要條件。政治工作必須和經濟工作結合，生產領導者要學會做政治工作。

此外，要明確實行一長制是和嚴肅勞動紀律互相聯繫着的，不實行一長制，要想建立良好的生產紀律和勞動紀律是不可能的；勞動紀律鬆弛往往是由於幹部要求不嚴；但另一方面只有建立自覺的紀律，才能有助於一長制的貫徹，這是一個問題的兩面。

以上這些問題，只經過一次學習是不可能完全解決的，在貫徹過程中還得表現新舊思想不斷鬥爭。新的思想就是主人翁的思想，是高度的負責、正確的要求和嚴格的服從及遵守紀律依靠羣衆與相信羣衆。舊的思想則是自由散漫，極端民主和不負責任。因此必須結合日常的具體事實，進行不斷的政治思想領導。

四、實行一長制對領導幹部就有進一步嚴格的要求，因此必須積極提高幹部水平。根據蘇聯專家建議和實際工作中的體會，一長負責幹部必須具有五個條件：

①必須學會把政治領導與經濟領導統一起來。也就是說在解決經濟問題和技術問題的時候，必須從政治角度出發，不論做大小工作，必須要符合黨和國家的政策，考慮到黨和國家的利益。

②應該愛護國家財產，要把別人和自己教育成愛護國家財產像保護自己的眼睛一樣，與浪費國家財產的一切現象和行爲作鬥爭。

③必須精通業務，熟悉生產技術，只有這樣，才能正確的進行領導。

④必須學會具體領導。就是對下級每個時期都要提出具體的嚴格要求，並經常親自檢查自己所發出決定和指示的執行情況。

⑤必須虛心聽取羣衆意見，密切聯系羣衆，發揮羣衆的智慧和創造力量，以羣衆的經驗來豐富自己。

目前從廠長到副工長都還不够具備這些條件，而且還相差很遠，還不善於正確的決定問題，有效的進行領導，有些幹部責任心還不够強，有些業務甚至還不懂，有些人違反了財政紀律自己還不知道。這是由於政治思想水平和技術業務水平還很低，斯大林同志說：「在我們尚未精通技術以前，我們就沒有一長制，而且不會有一長制」。

具備以上的條件，總的是要提高幹部政治思想水平和技術業務水平。這是貫徹一長制和生產區域管理制的主要問題。

五、正確的配合企業裏行政、黨、工會、青年團組織的工作（在目前實際上是行政與黨組織），是實行一長制的必要條件。這方面雖然在經中央批准的東北局城工會議決議中有了明確規定，但經驗證明，解決這一問題還必須經過一個提高認識改進工作方法的過程。

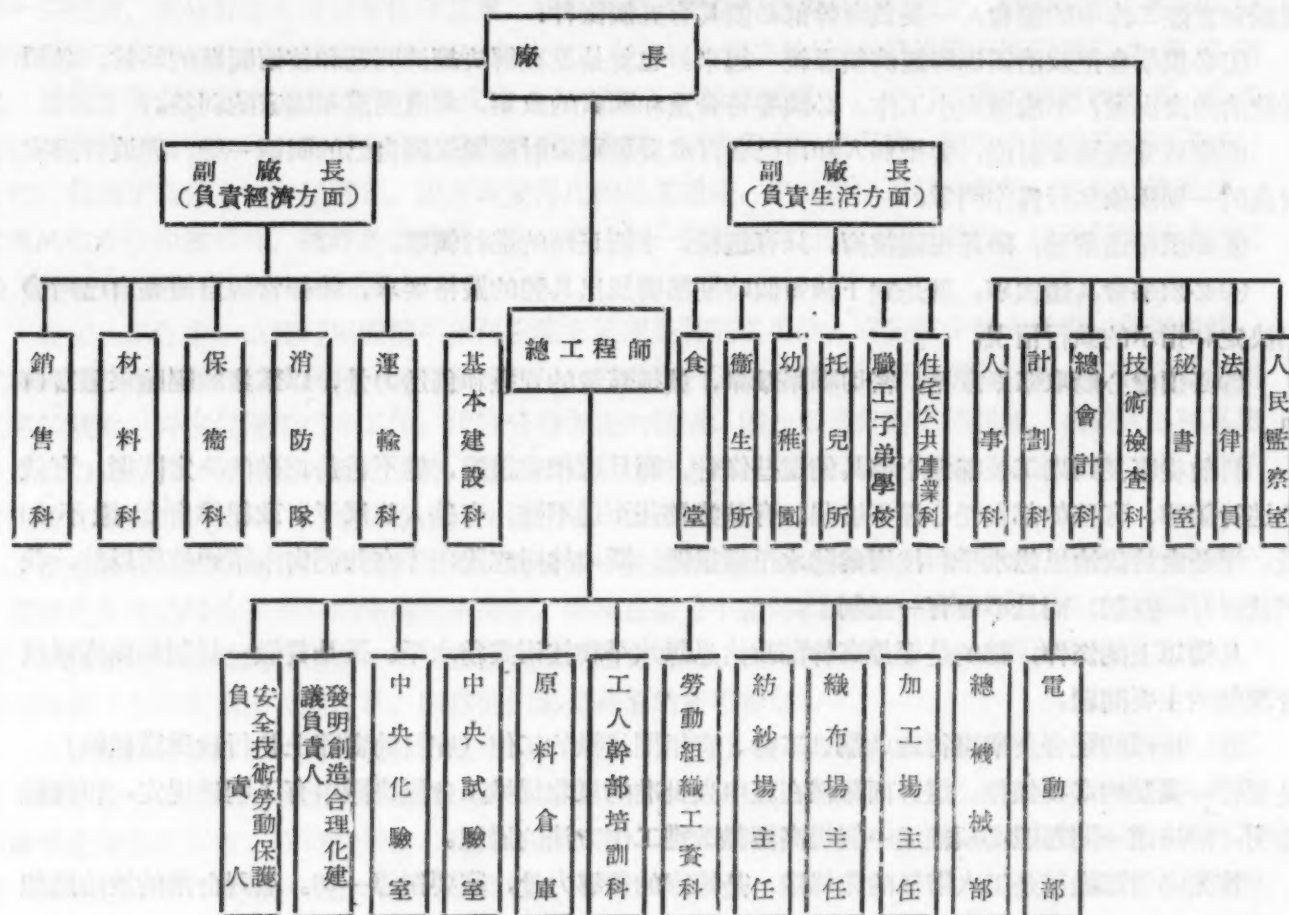
首先必須認識黨是工人階級的先鋒隊，是國家的領導力量，黨要領導一切。黨對企業的政治思想

領導負完全責任，因此廠長不能站在本廠黨組織之上來進行工作，必須服從本廠黨委的政治思想領導，緊緊依靠黨的組織，依靠積極份子取得黨的監督，取得羣衆的監督。因而，在平時工作中，工廠中一些重大問題和工作計劃，廠長應該自覺的主動的經常向黨委會進行報告，並請求認真討論，虛心聽取各黨委委員的意見，依靠黨委集體領導來使自己決定得更精確。同時還應隨時地徵求黨委書記（以及其他任何人）關於一切問題的意見，而便於自己正確的決定問題。如幹部問題，計劃指標問題應儘量先和黨委書記商量，會議時間要和黨委、工會、青年團共同安排，以免互相碰頭。這樣做不是削弱一長制而正是實施一長制的中心內容。

六、實行一長制必須發揚民主虛心聽取羣衆的意見，以羣衆的智慧來豐富領導，依靠黨和羣衆的監督來保證一長制的正確實行。如果片面強調服從，不聽取羣衆意見，不關心下邊在執行中的困難，忽視黨的監督，那麼就不會是一種真正一長制的領導，而是一種『家長式』的管理，這樣就會妨礙羣衆的積極性，使領導和羣衆不協調，這將對工作造成很大的損失。前一時期由於幹部思想不明確，因此發生一些偏差，如織布場五月底出現油紗，領導上決定從六月一日開始油紗織入要挑和拆，不拆打次布，這個命令逐級下到副工長，由於領導事先沒有聽取大家意見和黨、工、團研究如何從各方面保證，事後又未很好交代為什麼要挑要拆，不拆為什麼要打次布；命令下去後，工人情緒立即低落，副工長消極請假，產質量猛烈下降，副工長普遍反映「領導上如果事先和我們好好商量，問題是可以得到解決的」，「命令來得太硬，生產受損失」。還有些領導幹部因為技術業務不熟，既不能正確的決定問題，又不虛心聽取羣衆意見，使工作遭受損失，並影響了自己的威信。如漿紗工長決定把漿液內鹼的成分從20%增至40%，調漿工反映說不行，並問為什麼要增加，他說「不必多問，你照着執行就行」，結果一鍋漿全廢了。絡緯機要平合，工人反映緯紗備備太少，平車要影響織機停台，車間主任和工長說「不要緊，織布停台我負責」，過了兩天，果然要影響織布停台了，車間主任和工長就下命令吃飯不停車，不清掃機台，加班加點來保證供應，引起工人不滿。

這些事實，都說明了實行一長制和民主管理，經濟工作和政治工作的結合是多麼重要；同時說明領導者要讓下級服從自己的指示命令，就必須儘力求得自己命令指示的正確，要想自己的決定正確，必須善於發揮羣衆的智慧，善於統一集體的意志來作出決定，因而一長制的貫徹，一方面是教育羣衆提高覺悟的過程，另一方面也是領導幹部明確樹立依靠羣衆的思想的過程。

附：國營哈爾濱亞麻紡織廠組織機構表



對貫徹一長制及生產區域 管理制的幾點體會

國營哈爾濱亞麻紡織廠廠長 徐 華

編者按：本文為徐華同志以前在東北紡管局廠長會議上的發言，一併摘要發表如後，以供參考。

一、我們廠如何貫徹一長制和生產區域管理制

由於亞麻廠從設計、施工、安裝到生產都是在蘇聯專家親手幫助下建立起來的，因而這一社會主義企業管理的基本原則，從生產準備工作一開始就被貫徹着。蘇聯勞動組織專家為我們廠設計了全廠組織機構表，這一組織機構表是完全體現着一長制和生產區域管理制的，接着又親手擬定了一些主要幹部及重要科室的職責範圍，並按照生產的組織系統，配備了一套幹部由專家親手培養，合理劃分了工區，建立了各級生產組織。

從以上情況說明，我們廠在貫徹一長制及生產區域管理制方面是具備了十分優越的條件的。這是主要情況。

但是，由於是新建廠，所有幹部對亞麻紡織業務不熟悉。而這些幹部又是來自各個單位，帶來了各方面的意見或經驗，在一定程度上，每個幹部都要按照自己的經驗來搞工作，工人勞動紀律又不好；因而就給貫徹一長制及生產區域管理制帶來了很大困難，遲緩了這一企業管理基本原則的貫徹。

由於以上情況，就決定了我們廠在貫徹一長制及生產區域管理制的一開始，即在正確規定管理機構和職能科的職責這一工作上，就表現了是一個新舊思想的鬥爭過程。主要表現在：全廠的組織機構在一九五三年前始終未加肯定，在科室機構上總想保留以前的機構，當我們和專家談機構表時，專家說：「機構表談了不知幾次了，不知中國同志到底有何意見。」

當時我們領導的意見是：①一個副廠長專管幾個福利單位，那能像廠長呢？②工程師怎麼能領導這麼多的單位呢？③副廠長也是廠長，受廠長領導有點搞不通。④各分場有科（組）的組織，有點太龐大。⑤法律股的工作內容不瞭解，覺得好笑。

另外我個人感覺有場一級總有點蹩扭，了解車間情況太不及時，所以曾企圖取消場一級組織。

此外，局裏一些下廠的同志及我們布場主任也曾幾次提出布場生產區域的劃分問題，認為一個助技管24台機未免太浪費，建議擴大助技工區。

由於以上原因，對新機構遲遲未決定，而仍保留了原機構的工程師室、技術保安科、福利科等，影響着一長制的貫徹，專家曾屢次批判了這一做法，並不同意成立生產科。

所有以上這些意見的根據，都不外兩個理由：一個是別的廠都是如此；一個是上級這樣規定。其中以技術保安科最嚴重，曾幾次不顧蘇聯專家建議而採取了正面不滿和消極抵抗。以上這些思想情緒的產生，主要是對一長制和生產區域管理制的重要性認識不足及嚴重的保守思想所致。這些思想都會阻礙了一長制和生產區域管理制的迅速貫徹。直到毛主席指示發表後，學習蘇聯的高潮開始，才使我

們採取了堅決的態度，有了完全按蘇聯先進經驗辦事的決心，基本上解決了這一問題。

在學習蘇聯的高潮推動下，一九五三年二、三月間進行了第一次科室機構的調整及初步明確職責範圍。肯定了各職能科室的組織機構及定員，全廠共精簡職工400多人，並初步明確了職責。但由於思想阻力仍然很大，強調中國情況不同，我們的幹部水平低，上級要的表報太多，臨時任務太多、上級規定我們的人員比專家規定的多……等，特別是由於編餘人員處理不當，因而未完全嚴格按照定員執行，另外還由於職責問題沒有徹底弄清，對一長制認識模糊，存在有職能制思想殘餘，因而影響許多具體問題不容易搞清。但一套基本的科學的管理組織已經建立了起來。

一九五四年廠長會議後，進行了第二次調整科室機構，徹底明確職責範圍。緊緊按照一長制與生產區域管理制的原則進行細緻的工作，不僅明確了科、室之間一些互相推諉的責任，而且明確了科、場之間一些不夠明確的關係，取消了不少不必要的科室，重新劃分了部分科室的職責，修改了部分科室比較含糊的職責，更進一步精簡了人員（精簡科室人員四十多人），加強了基層組織。因而這次調整工作，對貫徹一長制及克服職能制的傾向起了很大的作用，推諉現象基本上克服。如過去分場計劃不精確，埋怨計劃科，工人不服從調動，推往人事科，材料消耗定額的製訂掌握，推給材料科，財務科不直接管理財產財務等現象都基本克服。

在調整組織機構與明確職責的同時，大力進行貫徹一長制及生產區域管理制的教育與學習。提高自覺性，樹立一長負責幹部的威信，檢查改進基層勞動組織，鞏固與加強勞動紀律。在組織上的問題雖然基本上得到了解決，但一長制並不是貫徹得很好了，還存在很多問題，主要表現在正副職之間不協調，正職不敢領導，副職不自覺，認為自己不能受同級一長領導，不能很迅速的執行領導上的命令，甚至公開不服從命令，不服從調動，不遵守紀律，極端民主的現象相當嚴重。車間主任、技術員一級依靠羣衆相信羣衆不夠，普遍包辦代替，不發揮組織力量（如助技普遍反映工人請假，助技不同意；跑到技術員、車間主任那裏一講就批准了），中下層領導幹部因威信不高感到苦悶。蘇聯專家白契柯廖夫同志在評論我們廠一長制貫徹情況時說：「你們在組織上是基本上貫徹了，各級都有了負責人，他們的職責也都有了明文規定，職能科室也都比較完善，剩下的就只有思想問題了。」根據這一情況，教育與學習實施一長制的意義，領會其精神與實質，就成為我們貫徹一長制的中心環節了。根據錢副部長的報告，我們在黨委統一領導下，組織了這一學習，並舉辦了全廠助技以上領導幹部的訓練班，學習一長制計劃管理及其他一些問題。這一學習是針對當時主要思想情況，批判了有條件服從領導的傾向，代替包辦的領導作風及行政幹部忽視政治經濟結合的現象，因此，學習後認識普遍有所提高，在實際工作中也有了轉變，主要表現在：

①正副職之間關係比較明確了。副職一般能作到向正職主動彙報請示，並自覺的服從領導。如加工場正副主任，過去表面還好，但思想上有距離，經學習後副主任覺得自己做得很不够，過去正主任佈置他工作時，常強調客觀原因，拖拉不很好接受，現在明確了自己是副主任和主任雖有分工，但應服從主任領導。

②中下層幹部威信普遍提高了一步。助技不服從領導的現象較前減少，各車間主任、技術員普遍反映助技比過去好領導。

③中下層幹部初步克服了代替包辦的做法，注意了發揮組織作用，因而助技積極性大大提高，責任心普遍加強，認識到自己是全權領導者，應全面負責。

④此外在基層勞動組織中，檢查改進了多頭領導現象，技術員、助技分工不合理現象，對加強助技、技術員的責任心，提高其積極性也有很大作用。

二、貫徹中的幾點體會

（一）合理的管理組織及各級人員和職能科室的有明確的職權，正確適當的劃分工區，是實施一長制和生產區域管理制的重要前提。沒有合理的管理組織及明確的各級人員和職能科室的職權及正確

適當的生產區域的劃分，必然會造成許多無人負責現象及不負責任現象，並會產生職能制領導的傾向。正像斯大林同志所說的：「不正確的勞動組織，是與無人負責以及各人所担任具體工作不負責任的現象相處得來的」。如我們廠在機構未調整前，有工程師室的組織，因而造成技術領導的上面無人負責，下面不負責任的現象；技術保安科組織龐大，各車間都設有技術保安員，造成車間主任對技術保安工作不負責任的現象；生產科若要成立，也必然會造成生產領導上的無人負責現象。這些機構取消以後，由於加強了各級幹部的責任心，因而使各項工作不是削弱而是加強了。又如人事科過去職責範圍內規定有「負責工人的政治思想工作」，這一規定是非常模糊的，因而分場對一些不服從領導的淘氣工人，沒有辦法時就向人事科推，說：「你們去教育吧」，事實上是大鬧人事科，在人事科吵架拍桌子。正像蘇聯專家所說：「政治教育是一長負責幹部的責任，是黨、工、團組織的責任，難道一個人事科的職員能比場主任的威信還高嗎？難道分場主任及黨組織不能解決的思想問題人事科能夠解決嗎？」我們修改了這一條以後，到人事科的人大大減少。又如計劃科將「編製季、月度生產財務計劃」一條改為「組織編製與頒發季、月度生產財務計劃指標並監督與檢查各部門作業計劃及其他經濟計劃工作的編製與執行」後，克服了計劃不精確埋怨計劃科往計劃科推的不負責任現象。又如材料科將「製訂平均先進的材料消耗定額」的職責改為「參加編製平均先進的材料消耗定額」，推動了各車間主任積極製訂材料消耗定額的工作，克服了消極等待的現象，使消耗定額進一步的精確與合理。又如過去正副廠長、正副場主任、科長、車間主任的領導關係不够明確，因而產生了推諉現象，明確交代了副職受正職領導後，提高了正職的責任心及副職的自覺性。

關於生產區域的劃分是否合理，也決定着一長制及生產區域管理制的順利貫徹。因而必須考慮到技術上的完整性和領導者的能力及工作範圍來合理劃分，我感到我們廠根據助技職責、技術條件及助技領導能力來劃分基層勞動組織是比較合適的。

(二) 虛心聽取羣衆意見，勇於揭發缺點錯誤，緊緊地依靠黨組織，充分發揮助手的作用及其積極性，學會檢查工作，正確的下達命令，是貫徹一長制的中心內容。「職務本身並不能給我們什麼」這句名言是應該記在心裏的，在貫徹一長制的任務中，往往由各方面都強調一長制的權力，這當然是非常必要的，但絕對不能使我們有什麼權威思想，絲毫也不應獨斷專行。所謂「關係」不好，我個人體會往往主要是由於個人強調了權威的方面，實際上形成了權威思想。為此，必須虛心聽取別人意見，首先是自己的助手的意見，勇於在自己助手面前承認錯誤及缺點，同時也要大膽的開展批評，認真的堅持一長制的原則，並應嚴格的向他佈置工作，若不領導，必然遭受埋怨，應大膽放手信任他們工作，並要檢查他們的工作。我們廠目前實行着正副職碰頭會制度（廠長、副廠長、工程師，請黨委書記參加）每週一次，藉以互相商量工廠的大問題，互相提意見，開展批評，這樣做我們感到很好。

緊緊依靠黨的組織，取得黨的監督與保證，是貫徹一長制不可缺少的。特別是依靠黨委的集體領導的加強，來修改糾正補充自己意見的錯誤或不足，也會有利於一長制的實施。特別在四中全會決議公佈以後，更應該使我們注意。

經常系統的深入檢查工作及檢查自己助手的工作，應該成為廠長日常的主要工作之一，沒有檢查便不會樹立威信，沒有檢查便不知道指示的正確與否，沒有檢查便不能瞭解所謂「小事情」，就不能進行具體的和靈活的領導。檢查的方法除了在定期的會議上檢查以外，要將每日有目的巡視車間也作為主要方法之一。

(三) 只有不斷努力，不斷進行政治、業務、技術學習，並經常不斷的進行幹部羣衆的教育工作，才能逐步深入貫徹一長制與生產區域管理制這一企業管理原則。

國營哈爾濱亞麻紡織廠的 生產巡視和調度工作

國營哈爾濱亞麻紡織廠工程師 華樹嘉

國營哈爾濱亞麻紡織廠在蘇聯專家的具體指導下，一年多來，堅持了各級幹部的生產巡視制度和生產調度會議制度；對於貫徹作業計劃與加強技術領導，都發揮了很大的作用。例如生產巡視制度，過去工程師雖也有所謂「踱車間」，但在目的性、全面性、及時性和規律性方面，都沒有像蘇聯專家所教導的生產巡視所取得的效果大。由於個人水平有限，對專家的教導還學習鑽研得不够，同時對於這兩項工作尚未作有系統的總結，因此在貫徹上也還存在某些缺點和問題。現在只將我們目前的做法以及個人體會介紹如後，供同志們參考指正。

一、生產巡視工作

（一）生產巡視工作的重要性

社會主義企業中的各級一長負責幹部，應對自己所領導的生產區域內一切生產活動的效果負全部責任，因此，他必須從事一切努力，來保證自己生產區域內的生產任務均衡地完成，這就要求每個一長負責幹部能很好地組織幹部和工人的勞動積極性，能敏銳地發現生產中任何一點足以妨礙作業計劃順利完成的即使是最小的因素，能教育每一個幹部正確地進行工作，充分發揮設備效率，密切注視並保持半製品在生產過程中質量的穩定以及前後工序的嚴密銜接，注意工作地的整齊清潔並經常地聽取工人羣衆的意見。要做好這些工作，就非按日地進行生產巡視不可。按日的生產巡視工作，體現了領導幹部對生產的作業性的具體的領導，它能使領導幹部親自及時地掌握比較全面的真實的生產情況，有預見的發現生產上的問題，從而能正確地發佈生產指示處理問題。尤其在連續性的生產中，時間觀念應該特別強調，如果只從彙報中來了解情況，對生產上發生的問題，往往不能及時解決，同時，任何會議也都不會如親自巡視所了解的情況來得廣泛具體，因此，加強現場的生產巡視，對於一長負責幹部來說，顯然是一項十分重要而有效的工作方法。

（二）怎樣進行生產巡視工作

在我們廠裏，每日上班以前半小時，工長和副工長即應在自己領導的生產區域內進行生產巡視，檢查昨日的產量、質量完成情況，原料和材料的儲備情況，工作地清潔、設備情況，勞動力配備情況；同時按實際情況加以調度。在車間主任巡視車間時，因為工長已聽取了副工長的工作彙報，也實地了解了交接班中的問題及處理情況，因此工長即應具以向車間主任彙報。分場主任和總工程師是在上班的時候開始巡視的（在蘇聯，總工程師是在全廠上班後一小時上班，開始巡視；廠長在全廠上班後二小時上班，因為廠長和總工程師須檢查第一班和第二班的交接班），當他們巡視到某一車間時，車間主任應陪同巡視，一般情況下，工長也須陪同。車間主任應主動彙報昨日的生產情況和今日交接班中的問題和處理經過，並提出若干問題請示。屬分場範圍內的由分場主任下指示；分場之間或與科室有聯系的問題由總工程師作決定。除車間主任彙報外，總工程師還可提出某些問題，車間主任須一一答覆，某些問題或由分場主任答覆。車間主任和工長一般應陪同總工程師和場主任巡視，到下一新的工序時才退出，必要時總工程師或分場主任可令前紡主任到後紡車間一起了解半製品數量及質量情況，同時提出應加注意和改進的事項。紡紗分場主任每日須陪總工程師到織布分場的原紗倉庫了解各紗種的供應情況和儲備數字，觀察絡紗機的斷頭率，此時織布分場主任可提出對紡紗分場的要求和意見，由總工程師指定紡紗分場主任限期改進，紡紗分場主任即回自己本場，按總工程師指示進行佈置。織布分場巡視完畢後，織布分場主任應隨總工程師到加工分場的原布倉庫中，了解原布質量及數量供應情況，加工分場主任可對織布分場提出某些工作上的要求，織布分場主任在聽取總工程師指示後，即回本分場及時進行佈置。加工分場主任與各車間主任陪同總工程師巡視漂白車間、染色車間、加工部及技術檢查科的成品整理車間。到了成品整理車間，技術檢查科長應說明目下成品布的質量疵點分哪些類及其產生原因，並取出疵點實樣讓加工分場主任、漂白車間主任、染色車間主任過目，他們應根據這些疵點提出各自車間的改進措施，經總工程師同意，即回車間進行佈置。到此，主要生產廠

房已巡視一週，時間約在一小時半左右。總工程師仍可再以其餘的半小時巡視總修理場或原料倉庫等。

廠長生產巡視，一星期在兩次到三次之間，各車間工長以上幹部同樣隨同一起巡視，必要時總工程師亦須陪同。

總機械部主任、電動部主任、安全技術勞動保護負責人也在每日上班時，在主要生產廠房巡視一小時半左右。他們不隨總工程師一起巡視，而是各按自己系統進行巡視。總機械部主任與機械修理部主任巡視現場，重點是檢查設備大修理和計劃修理的質量與進度、保全操作法的執行情況及一般設備的保全保養狀態，以上情況都應隨時記錄，一般應向總工程師彙報後，經總工程師指示分場處理，但某些不正常運轉情況可立即告知分場注意糾正。電動部主任巡視現場時，主要檢查各機台的電氣裝置是否靈活，各車間溫濕度是否正常，送風和除塵作用如何，有汽壓處汽壓表和安全閥有無故障，水門汽門有無漏水漏汽現象，電滾的清掃情況和負荷情況，蒸汽和水有無使用上的浪費以及水管冒汗，風道滴水等等，以上亦均應記錄在本子上，某些情況可立時告知現場改正，但一般的也應經總工程師指示分場處理。安全技術勞動保護負責人在主要生產廠房檢查有汽壓處的儀表準確與否，機台的清掃情況，各項安全裝置是否都在正常狀態，漂白車間和化學站的惡性氣體排除情況如何，溫濕度是否符合要求，除塵和送風的作用如何，一般的操作有否違反安全操作規程等等，此外還須經常的巡視某些死角，因為這些地方是廠長和總工程師所不常到的，如某些火源、電源、乾燥室以及鍋爐室等。假如發現有違反安全技術或勞動保護的情況，除應當時告知分場糾正外，並須報告總工程師。

總工程師進行生產巡視時，大致應注意以下幾方面的問題：

(1) 設備利用：總工程師到任何一個車間，首先應注意開合情況。設備的清掃週期、計劃修理週期和大修理週期，都是經總工程師批准的，因此在任何車間，除了清掃和平車外的停合，一概都是非計劃停合，而非計劃停合勢必影響作業計劃的完成。為此，總工程師須了解停合原因是由於原料供應脫節，還是由於臨時修理、設備事故、勞動力不足，以及更換品種等其他原因。如屬於原料供應脫節，即須追查前一工序為何產生此一現象，責任者是誰，指令其在一定期間補足所需的數量；如屬於臨時修理或設備事故，也須對負責修理的幹部提出時間要求；勞動力不足或係分場內部所不能解決者，由總工程師通過人事科設法在其餘部門調配補充；假若該機台因某種緣故在短時期內不能運轉，總工程師應指示分場主任採取措施，以其他機台來分擔該機台之生產任務。總工程師應利用一切可能，幫助消滅非計劃停合，使計劃內之機台，全部投入生產。機台保全保養狀態不良者，亦應及時提出糾正。

(2) 儲備情況：紡織工業是連續性生產，前後工序的供應，按照一定的比例，各工序間半製品的儲備量亦有一定範圍。過多的儲備非但積壓了國家資金，同時對半製品質量也有影響；儲備過少，則會影響前後供應。各分場間的半製品儲備情況，應是總工程師特別注意的問題。如原紗倉庫存的乾紡紗多，會使木管積壓，造成乾紡機停合；濕紡紗多，原紗倉庫的倉位容納不下。乾濕紡紗太少了，會使絡紗機吃空，形成脫節。又如供應最緊張的是哪一紗種，超產最多是哪一紗種，總工程師可按實際情況給紡紗分場主任下指示，從開錠數和轉運方面來進行調節，以保證對織布分場的供應。此外，檢查加工分場的原布倉庫各布種的成批情況也很重要，哪一布種多了，哪一布種少了，總工程師同樣可通知織布分場主任進行調度。至於各工序間的儲備量，則主要應由分場主任負責調度，但總工程師亦應心中有底，俟發現有問題時，即可發出指示，進行調節。

(3) 技術檢查：從使用的原料開始，順着到每個工序，總工程師須進行質量檢驗，參考中央試驗室的原料紡織性能鑑定記錄、平均纖維長度、短纖維百分率、平均強度、強度不勻率、平均支數、含雜屑率等等和原料質量變異情況，來考慮更改配臚成分，和調整聯合梳臚機的羅拉速度和隔距。巡視中須特別注意各車間的溫濕度和斷頭率情況，在梳臚和前紡車間，須憑手感來測知臚的加溫勻不勻，梳理得透不透，臚條的邊緣齊整與否，粗紗的成形好不好，撚度怎樣，濕紡機的水槽溫度，紗的張力，鋼絲圈的輕重，搖紗和絡紗的清紗板隔距與毛刷的位置，漿紗機的漿槽溫度，上漿回潮情況，織布機

的經紗張力，造成拆布的主要疵點，加工場的剪毛燒毛狀態，漂紗和漂布的白度，染色和浸漬的軋液狀態，乳狀液的分層情況等等。然後到技術檢查科的整理車間，了解最近成品布的疵點產生原因。在以上每一工序中進行技術檢查，根據發現的情況，須從技術上作出結論，或由分場主任提出改進的措施，保證在一定期間求得改進。在技術檢查的過程中，除了總工程師親自觀察以外，還可向該車間的一長負責幹部和技術檢查員多了解情況。

(4) 操作規程：各級一長負責幹部，最好能熟悉操作法，至少應該熟悉操作規程。正確的操作規程能提高產量質量避免事故，假如領導幹部不懂操作規程，就沒有可能來發現和糾正工人的違反操作規程的現象，會給生產帶來損失。因此，在每一工序，總工程師須佇立觀察幾個工人的操作準不準確，如手工梳麻的透不透，櫛梳機選號準不準，前紡聯合梳麻機銀麻是否抖鬆及時等，如發現有不正確的操作時，應立即指出，讓車間的一長負責幹部知悉，便於教育糾正，或由車間教練員進行重點幫助，提高工人操作能力。

(5) 工作地秩序：工作地的整潔不僅是一個觀瞻問題，它還關係着工人的勞動條件，半成品的質量，機器設備的保養，同時也體現出幹部的工作責任心。因此廠長和總工程師在生產巡視中，應經常地嚴格地督促和要求下級做好清掃工作。在車間發現有任何工具散亂，塵封垢積的現象均應立即改善，使車間幹部明確工作地整潔的意義以及如何來組織好生產秩序，把維護清潔，當作幹部職責範圍以內的事情，也當作衡量幹部管理水平和工作責任心的尺度。

(6) 其他檢查：關於勞動紀律方面的問題，須查明是一長負責幹部的思想工作差，還是勞動組織本身不合理。檢查副工長能否按日工作計劃表進行工作，在什麼工作上花費時間較多，哪些副工長猶有忙亂現象，在巡視過程中也須找工人了解情況，他們會反映出很多有益的意見，問問他們對前工序來的原料質量有些什麼意見，材料是否好用，對定額有些什麼看法等等。這些情況對總工程師或者場主任都是非常需要的，它能補充已掌握的情況，使它更全面更深入。

二、生產調度工作

生產調度會議主要是檢查作業計劃的完成情況。廠長和總工程師在這個會議上，聽取各分場主任彙報在執行作業計劃過程中的情況和產生的問題以及需要廠領導幫助解決的困難與有關全廠性的重要工作。廠長根據具體情況作出決定，指定有關部門給以配合協作，或給以經費及勞動力方面的幫助等（生產技術方面的問題可由總工程師幫助廠長作出結論）。

各分場主任每次彙報前，都應事先作好充分準備，攜帶必要的資料，每次彙報的時間在十分鐘左右，彙報的內容包括產量和質量的完成情況、出勤率、事故、停台率、紗種和布種的變動情況。設若計劃沒有完成，不容許作冗長的解釋，應該精簡扼要地指出所以未完成計劃的原因和責任者，同時提出目前已採取的措施。所能提出的困難應是「合法」的困難——即是自己真正不能解決的問題。同時可對其他分場或輔助部門提出某些要求和批評。一個分場彙報完畢後，有關的分場及部門即應答覆對這些問題將如何來解決，什麼時候能解決完畢。例如會上織布工場彙報並提出了一些問題和要求後，這時紡紗場主任即須答覆有關原紗質量問題，材料科長即須答覆梭子和打梭棒的質量問題，電動部主任答覆溫濕度方面的問題。當織布場主任對上面各項答覆表示滿意後，廠長即徵詢其他部門對織布分場的意見和要求，有關部門即提出自己的意見，如總機械部主任提出織布車間帆布機的清掃質量問題，技術檢查科長提出原布質量疵點問題，加工分場提出織布分場整理車間疵點漏檢的問題等，根據這些情況，織布分場主任即須提出保證改進的措施，經廠長同意後，這些發言都須記入生產調度會議記錄本上，會後就作為生產紀律來執行。這樣一個分場的彙報即算結束，再由次一個分場繼續彙報。哈爾濱亞麻廠的彙報次序是紡紗、織布、加工、技術檢查科（技檢科領導成品車間）。有時總機械部和電動部也可以彙報一下他們的工作情況（如計劃修理進度、設備加油清掃、零件損耗情況）和需要廠領導幫助解決的問題。

生產調度會議除了檢查作業計劃的完成情況外，還應該結合檢查當時的其他工作任務，如保安檢

查等任務的完成情況，來年生產準備工作等，這些都在每次生產調度會議前，由廠領導決定內容，秘書室通知有關部門進行準備。有時各分場彙報後，也可由財務科長報告成本問題，或由勞動工資科長報告新定額制訂情況。每月的分場作業計劃指標，也是在調度會議上討論的。

生產調度會議的週期，須視生產情況正常與否來決定，如果生產正常，一週一次即可，生產混亂，則可一週二三次，甚至每天一次。

參加會議的人員有廠長，總工程師，副廠長，紡紗、織布、加工等分場主任，總機械部主任，電動部主任，計劃、人事、財務、技術檢查、勞動工資、材料等科科長。廠一級的黨、工、團負責同志應列席會議。廠長缺席時，由總工程師代理主持，作出決定同樣有指令性。以上人員是當然參加者，在討論有關問題時，並可吸收有關幹部參加。

會議應該保持高度的嚴肅性，按期召開不得無故中斷，每次會議開始時，須先檢查上次會議決議的貫徹情況，任何人不得遲到早退，發言應起立，掌握時間，對每一問題負責作出切實的答覆，虛心聽取各方面提出的意見和批評，不強調客觀，也同樣對其他部門提出嚴格的要求。廠領導在這個會議上，可表揚那些完成生產任務好的幹部，批評那些工作不夠努力的幹部，並指出方向，提出辦法，限期完成。

生產調度會議每次時間應在一小時半左右，最多不應超過二小時。

分場主任在總廠舉行生產調度會議的前一天，應召集分場的生產調度會議，內容與總廠調度會議相似。

三、幾點認識

(一) 應使生產巡視工作制度化：如果生產巡視工作不形成制度，即有被其他工作或事務打亂的可能，而且當分場幹部不知領導幹部在什麼時候來到現場時，則很多問題就必然會提到辦公室來請示解決，這時領導就顯得被動，只在上面解決問題，工作就愈不易深入，而愈不深入則下面就必然有更多問題提到上面來，這樣便使領導幹部終日浮在上面，很難具體的領導生產。事實上每天早晨交接班時，不論在原材料、勞動力、動力供應、溫濕度方面，需要領導上解決的問題很多，因此，廠內各級黨、政、工、團必須下決心堅持與支持生產巡視制度，在早晨剛上班的二小時內，盡量不佈置任何會議與學習，保證各級幹部在此一定時間內，完成生產巡視工作。

(二) 領導幹部在生產巡視過程中，須有重點、有目的地解決問題。領導幹部須根據試驗室或技術檢查科所反映的質量情況，總機械部反映的某些設備保養情況及生產調度會議上提出的某些問題進行重點了解，予以解決。此外，對某些小問題也應及時向下級交代，因為生產上不可能每日都出現大問題，小問題積累起來就會成為大問題。因此領導幹部對某些小問題不能採取熟視無睹的態度，這樣會造成下級幹部的錯覺，即在有小問題存在的情況下還以為是正常狀態，久之會影響生產、妨礙作業計劃的完成，必須防微杜漸，正常的生產秩序，才能建立起來。

(三) 在巡視中應加強檢查工作，才能不斷地提高幹部水平。在按日的生產巡視中，領導幹部應檢查自己發佈的生產指示和命令貫徹的程度，同時了解幹部在執行過程中有些什麼困難，及時交代辦法，幫助解決。通過每一具體任務的完成，幹部的管理水平也就會隨着提高，責任感也愈益加強。如果只佈置工作而疏於檢查，會造成幹部的疲塌現象，因此對發下的每一件指示，必須堅決貫徹。每日的巡視工作，即是經常的督促檢查，假若昨日巡視到某工區給車間主任、工長指出了半製品的保管情況不良，今日仍應再去察看，如未改正，應再予指出，明日又去察看，一直到改正為止。當然每一次的要求可以不同，在提出第三次要求後下級猶未改正時，則可召到車間主任室進行批評。使幹部認識那些現象是不容許存在的，因而能主動積極地來加以克服。經常的生產巡視，不但使下邊幹部懂得應該如何組織生產，對領導幹部來講，也是一個管理水平的提高過程。因為，雖然在開始巡視時，不一定什麼都懂，但久而久之，技術業務知識必然會每天增加，經驗也不斷積累，這樣就能由外行變成內行，內行變成更精通業務。

(四) 領導幹部須不斷鑽研技術業務，才能使生產巡視工作取得更大的效果。每日分場主任巡視，有工長以上幹部陪同；總工程師巡視，有車間主任以上幹部陪同。如果領導幹部不善於發現生產上的問題，巡視勢必流於形式，每天許多幹部陪著兜一轉，走馬觀花，不能指出問題或發佈正確的指示，就很難收到預期的效果和建立威信，因而分場主任和總工程師都應該通曉技術管理規程，熟悉設備使用規程和技術操作規程，鑽研新事物，才能敏銳地發現問題解決問題。

(五) 生產調度會議的組織應該精幹，才會有更高的效率。目前哈爾濱的調度會議組織，顯然是比較緊湊的，參加的都是與生產作業計劃及調度工作有最密切關係的人員，關係不太大的科室如住宅管理科、運輸科、食堂、基本建設科等就不一定每次牽涉在內，俟有必要再吸收參加，也不吸收工人參加（工人在每週一次的生產會議上，可以提出對作業計劃執行方面的意見，同時檢查自己完成作業計劃的情況），調度會議上廠長總工程師根據在生產巡視中所掌握的情況，再聽取分場主任的生產彙報，對可能影響作業計劃均衡完成的各種落後因素進行分析作出決定，這樣就不是現湊情況，也不是廣泛發動羣衆來討論，因而會議精幹並能解決問題。如果吸收人員過多會議顯得大而無當，能發言的祇有少數人，多數人則擱起了本身工作來聽會，尤其工人在生產時間內離開了機台參加調度會議，更無必要。

(六) 生產調度會議上提出的問題必須弄透徹，作最後結論時也必須件件有交代。廠長對聽取的每個情況必須追究出真正的原因，假定織布場主任彙報說：有一個布種沒有完成作業計劃，祇差若干米，後天可以補足數量；廠長就應該追問這個布種為什麼沒有完成？是開台數不足，台時量未達到，還是缺勤的影響或調度不靈活？開台數為什麼不足，台時量為什麼沒達到，缺勤率為什麼高，調度為什麼不靈活，對這些問題必須找出責任者，這不是為了追究責任，而是令其如何克服這些現象。因為不管是作業計劃編製切不切合實際，調度工作及不及時，斷頭率高或低，缺勤多或少，都是一長負責幹部職責範圍以內的事情，織布分場主任就應彙報某一布種所以沒完成計劃的真正理由和目前已採取的措施。廠長對每一個大小問題作出決定時，應指出部門、專人和限期，必要時得提出方法，否則只在會議總結時提到了這件事應該怎麼處理，却找不到執行者，又沒限期，則這件事結果就會無人負責。

(七) 廠長或總工程師應不斷地提高調度會議的質量。會議的內容應事先通知各有關部門，以便進行充分的準備，有關職能科室也須幫助廠長和總工程師下去了解情況，收集資料，在某些問題上應與現場先交換意見，取得一致。例如調度會議將討論季度或月度台時量指標，此時計劃科長即應持製訂指標的文字資料，先期與織布場主任進行研究，有時到總工程師或廠長處統一意見，在調度會議上就不致於為一個數字或小問題爭論不休，耽誤時間。同時廠長為了提高效率，教育幹部，須對某些不經思考只將事實和盤托出的不負責任現象，言之無物的高談闊論，強不知以為知的「克里空」現象，盡量強調客觀不敢勇於認錯的懦怯表現等加以嚴厲的批評，教會幹部主動全面的思考問題、簡單扼要的說明問題，則調度會議才能花費時間少而解決問題多。

(八) 生產調度會議必須盡量與其他全廠性重要工作結合起來，俾能精簡會議節約時間。指定參加生產調度會議的成員，是全廠的一長負責幹部及有關職能科室負責幹部。但全廠性的其他重要工作，也需要通過他們來貫徹。如果這些會議不能善於結合，就很可能使分場主任、部主任終日參加會議，造成很多應該管的事情沒有時間管的現象，因此在廠領導上就應該指定分場和部主任將這些工作與經常的生產調度工作一起彙報，在會議上一併討論和解決。事實上很多的全廠性重要工作，不會都是與生產調度工作截然無關的，廠領導如果有意識地把它與中心工作結合起來，下邊也會把它與中心工作結合起來進行，不致於對立。如果實在結合時有困難的話，可在一般的調度問題作出決定後，利用下半個會議來討論，分場主任、部主任既都須參加調度會議，附帶再談一二個問題省得再召開會議對工作也沒有妨碍，時間節約，這樣就可使分場主任和部主任能更多地考慮生產管理和技術領導上的問題。

工場主任怎樣進行工作

國營哈爾濱亞麻紡織廠加工場主任 張 健

工場主任是工場中的全權領導者，直接服從於工廠的總工程師（或生產副廠長）的領導。按照一長制的原則進行全權的組織與領導，負責工場全部生產技術、行政業務的管理以及政治思想工作。爲了完成這一任務，工場主任必須領導下列人員並組織和發揮他們的作用：工場副主任、各車間主任、輔助部門負責人、計劃統計組組長、勞動組織工資組（即定額組）組長。

根據我在實際工作中的體會，在日常生產活動中，工場主任的工作大致上是這樣進行的：

在加強計劃管理和推行作業計劃方面

一、編製計劃的準備工作：

1、每月下旬初參加廠部關於各工場月計劃指標的討論時，提出平衡全廠計劃的意見與要求；接受指標。

2、22——23日組織計劃人員進行各工序半成品及原布倉庫的預盤工作，做好月末預計盤存表。

3、23——24日召集技術員以上幹部檢查本月作業計劃執行中的問題，提出下月計劃編製中應改進的意見。

4、同上日期將已批准的月平車計劃，連同銷售計劃，新產品試製計劃一併交計劃組，責成計劃組在指定日期內與各車間主任共同編製出工場的作業計劃及各工序日曆進度表草案；26——27日組織車間主任、計劃組長、計劃員討論草案，反覆審核，最後彙編爲工場的月作業計劃交領導上批准。

5、工場的月作業計劃經領導上批准後，即發到助技一級幹部中；在發計劃前要召開全場幹部會議，場主任要親自具體說明執行計劃中應注意的事項，指出薄弱環節，統一各車間步調，防止本位主義。

二、對計劃的貫徹、調度及檢查：

1、組織計劃統計組進行檢查，每日上班後一小時半內，指定計劃組長向場主任報告昨日最後工段計劃完成情況，及今日各車間內部各工序計劃執行情況（車間內調度情況）；原料供應及特殊產品產出情況，由各車間主任或指定專人每晨向場主任直接報告。

2、每日上班後，必須親自巡迴現場，按工序檢查計劃完成情況，及半成品產量、質量、保管情況，發現薄弱環節時立即找車間主任解決。如各工場之間有脫節現象，或其他重大問題時，應立即報告總工程師（或生產副廠長）解決。

3、每星期一、四召開兩次工場調度會議，檢查計劃完成情況，並進行車間之間的調度，決定消除薄弱環節的措施，指定車間在這一工作中的具體任務。

4、每晨巡迴終點是成品車間，到成品車間時聽取質量統計員關於昨日質量情況的報告；檢查昨日發生廢品原因；有重大問題時，立即找車間主任及有關人員研究解決的措施。

5、檢查工場全體幹部執行調度制度情況。

三、在計劃管理中應當注意的地方：

1、每月開始編製計劃時，對本月的計劃應有一定的具體要求（如提高均衡率、減少積壓、加速

週轉期等)，對不同的工序和小組也要有不同的要求，以便使車間生產能夠切實而有效的提高；必須反對和避免每月計劃都是千篇一律，形式主義的做法。

2、在作業計劃草案的編製討論過程中，必須提出對各單位（兄弟場及科室）的要求，以便有效地配合，使計劃能夠順利地實現。

3、日進度計劃必須親自切實掌握檢查，否則便發現不了問題，也不可能有具體及時的調度，光依賴統計報表是不成的。

4、調度中要堅持服從計劃，並以此教育幹部，反對要求計劃服從和遷就生產上不正常的現象的想法和做法。

技術領導工作

一、技術措施計劃：

場主任必須親自領導技術措施的編製，並負責貫徹實現。每季最後一個月的二十日左右編製下季措施，場主任首先根據生產中存在的關鍵問題及上級指示提出主要課題，召集車間主任、技術員統一認識，然後按車間召開基層幹部（助技、工會組長、技術員）會議討論，肯定措施辦法，由車間主任寫成車間措施，最後場主任彙總成為工場措施計劃。製訂後必須繼續責成車間主任訂出保證實現措施的具體進度計劃；由技術檢查組訂出技術檢查進度表，場主任即按進度表日期進行檢查。重大項目可以組織專題小組每週研究一次。場主任對措施計劃的檢查除在每週的調度會議上進行外，還應在每週的工作計劃中安排一定的時間來有計劃的檢查。每月二十五日左右必須根據當月生產中的問題製訂下月的補充措施。

二、設備保養工作的掌握與檢查：

此項工作由場主任通過副主任來進行。主要是檢查設備、平車計劃完成情況，車間執行設備檢查制度情況；每月提出關於平車以外的各種設備、建築的修理計劃（如設備油漆，廠房部分修理等）。

三、新產品試製與工藝過程的改變工作：

這兩項工作必須由場主任親自來掌握。因為一般的新產品試製與工藝過程的改變不能只是一個車間的事。試製新產品時，場主任根據廠部總的計劃和要求，召集車間主任和檢查員，邀請中央化驗室（或試驗室）主任在一起進行研究，確定應進行的項目，擬定新的工藝過程，規定試製期限，最後由場主任彙總為工場具體計劃交各車間執行，並報送上級備查。製訂具體計劃時，必須注意與作業計劃相結合（有時新產品試製計劃作為技術措施計劃的一部分提出）。技術工藝過程改變時，必須由場主任提出原因或試驗結論，方可修改工程設備內容，報請工程師（或生產副廠長）批准。批准的文件作為工場法律性的文件保存。通常像材料變更成原料變更等較大問題，都是由場主任親自組織車間技術幹部及化驗（試驗）人員共同研究後修改的。車間主任不能擅自修改工藝過程，平常祇能向場主任提出意見，由場主任親自掌握決定報上級批准。

經濟核算工作

一、場主任必須按月了解和分析工場成本計劃完成情況。必須在每月中旬前與財務科成本核算人員取得聯系，瞭解各項費用分攤情況，並組織車間主任、計劃組長、保全主任等幹部分析成本增降的原因，決定改進措施。

二、要掌握材料及預算定額的管理。每項主要消耗材料都要有合理的定額，車間根據定額提出季度、月份預算，由計劃組彙總為工場預算，場主任對預算審核後，轉報上級批准。並在每月二十五日前，將下月的預算分為上、中、下旬交材料員嚴格控制，按旬發放。材料員每月每旬要向場主任報告材料消耗情況。

三、不定期的向全場職工進行經濟核算教育，揭發浪費現象，提出改進辦法。

場主任與副主任的關係和業務分工問題

場主任與副主任之間的關係，是領導和被領導的關係。副主任必須按照主任意圖進行工作，場主任也必須尊重副主任的意見（因為副主任對車間來說也是領導），正確發揮副主任的作用。在日常領導工作中可以進行業務上的分工，但分工的目的必須使場主任能更好地考慮全面的領導問題，使某些工作能得以進行更具體的領導。因此分工決不是分家。場主任應當而且必須和副主任討論場內的一切重大工作，但最後決定是場主任。根據以上精神，我們加工場場主任與副主任在主要業務上是作如下分工：

主任：

- 1、生產技術工藝過程的掌握與變更；
- 2、負責掌握工場各種計劃之編製與調度；
- 3、新產品試製工作；
- 4、其它工作。

副主任：

- 1、設備保養與修理；
- 2、勞動組織與工資；
- 3、安全防火工作；
- 4、掌握材料的消耗；
- 5、技術檢查及合理化建議之處理。

場主任每月工作的安排

根據工作需要，現在我們在每週初都製訂週工作程序來安排每週的工作。全月工作大致安排如下：

1——5日：總結上月份工作，組織幹部進行討論；向黨支部做工作總結報告。參加全廠職工大會，報告上月工作，提出本月工作要求（工會同時總結競賽）。召開技術員或車間主任以上幹部座談會，檢查上月工作中存在的主要的問題（包括思想、作風等），開展批評與自我批評。檢查各工種完成生產定額及實際工資情況。

5——10日：普遍檢查一次技術措施完成情況，幫助車間貫徹主要措施（並注意其它單位完成措施中訂貨修理等工作）。組織幹部分析上旬計劃完成情況，找出主要問題，採取措施；對主要關鍵問題進行研究或試驗。召開專題小組會和老工友、助技座談會等。

10——15日：分析上月成本情況；檢查上半月生產情況，進行小結；向黨羣組織報告情況，提出改進工作的措施。

15——20日：參加廠部計劃指標的討論；組織幹部分析中旬完成計劃情況；檢查一次技術措施計劃完成情況；由化學站主任及計劃組長彙報上半月主要材料消耗情況，討論降低的措施。

20——25日：組織一次幹部會議，檢查本月執行作業計劃中有關問題，提出編製改進意見；組織產品預盤存；組織車間主任編製下月分旬材料計劃；檢查生產計劃與訂貨計劃的銜接情況；提出為完成下月特種訂貨的措施。

25——30日：組織計劃組、車間主任等編製工場作業計劃，報上級批准後，發至助技一級行動。提出下月臨時技術措施項目。

另外，工場每週召開調度會一次，每週參加廠部調度會一次。

場主任每天的工作，大致如下進行：

一、上班起，按一定路線巡迴車間，檢查工作計劃完成情況及半成品質量情況，進行調度；聽取計劃組長的計劃執行情況簡要彙報（1—1.5小時）。

二、到成品車間看疵品，瞭解成品質量，必要時到各工序進行觀察，或找車間主任研究（1—1.5小時）。

三、上午其它時間：星期一、四召開工場調度會議；星期二、三、五、處理文件報告，看上級指示，與有關部門聯系工作。

四、下午的時間：除星期二參加廠部調度會、星期六學習外，其餘時間大致作如下工作：

1、召開必要的專門性會議（如質量、成本、技術的研究會等）；

2、參加廠部召開的臨時性會議；

3、與車間主任或職能組長談話，研究工作；

4、開黨、政、工、青碰頭會；

5、下車間檢查生產情況，找工人個別談話；

6、到試驗室或化驗室瞭解反映，看化驗、試驗的結果（不是每天都去）。

五、午後業餘活動時間：星期一為技術員日，星期二為政治學習，星期四參加車間小組生產的會議，星期五向職工講解保安知識或組織安全學習檢查等。

蘇聯專家給天津國棉三廠 有關一長制問題的解答

編者按： 本文是蘇聯專家白契柯廖夫同志在一九五四年十月十五日給國營天津第三棉紡織廠副廠長、黨委書記、計劃科長等解答有關一長制問題的講話記錄。由國營哈爾濱亞蘇紡織廠秘書室加以整理，原文未經專家審閱。

問：廠長或工程師下車間檢查工作，如發現問題，是當時下指示處理呢？還是先指示給分場主任，逐級下命令解決？如果當時處理是否妨礙逐級負責？如果必須經分場主任、車間主任等，是否領導瑣碎？

答：廠長、總工程師檢查分場工作，發現問題是否直接指示，還是通過分場下命令，這問題不該看得太死板，每個領導幹部都有他自己的一定的領導能力和領導方法。下面是我個人的意見，只作參考，因這個問題不是一個問題。如果廠長、工程師認為需要及時糾正，那就可以立即命令停止該項活動或糾正改進。分場主任、車間主任應當有這樣的一種習慣，如果看到廠長巡視車間，就要儘量伴隨，如廠長、工程師批評了某工人的某項工作時，雖然未直接批評分場主任本人，實際上也就等於批評了分場主任，因為這項工作是在分場主任的領導下進行的，為了達到教育目的，也可以在巡迴以後，把場主任請到廠長辦公室再下指示或說明，有必要時，也可以叫工人到辦公室個別談話，這樣做不但不會違反一長制，相反更加强一長制。

怎樣處理問題，看自己的能力來決定，譬如有的工程師只會下命令，而另一個工程師會啓發下級自己認識缺點，自己下定決心改正，這就是領導方面戰略戰術的問題，我們應該學習第二種領導方法，這種領導會使下級幹部自覺的完成命令，這樣的領導者在羣衆中威信也必然好，從一個人談話中就可看出他的工作能力，如果一個廠長在談話中總是說我的廠子，我的……，那他就不會相信

羣衆，不會去依靠羣衆，也有的廠長說我們的工廠，我們的工作……這樣就說明了他是相信大家並依靠羣衆來搞好工作。另外，一個領導者不論什麼時候下了指示，必須記住去檢查指示的完成情況，不能忘掉。在檢查時，可視當時情況，有的可直接尖銳地提出批評，有的問題就需要慢慢地談，要運用戰略戰術。

問：如果開三班是否需要調度組織？如果沒有調度組織，是否可設值班主任？分場是否也設值班主任？

答：這需要看看具體情況及工場距離的遠近而決定。一般的組織機構是：廠長——總工程師——分場主任——車間主任——工長。如組織得好，一個分場主任可以照顧二班，問題在於夜班領導較弱，生產上只剩工長一級，根據這種情況，必須加強對夜班的領導，如何加強？可用不同方法來解決，如利用值班的方法，由分場主任、車間主任等擔任，車間主任夜間值了班，白天可以休息，當缺乏技術幹部時可以這樣作。另外也可以組織調度員來工作，每分場一個，屬總工程師領導，其權力如分場主任一樣，可以在夜班處理生產上的問題。分場可以設調度員，總廠可以組織廠長、工程師、副廠長隔一定時期在夜班工作一次，如每週抽出值班二次至三次，如何組織？由廠長決定。關於分場調度員值長夜班問題，可以設法與車間主任、分場主任換幾天，這由廠長決定。

問：生產會議、調度會議、專業會議如何區別？

答：從名詞上可以看出：生產會議就是要吸收廣大羣衆參加，可分小組、工區、車間、分場、全廠的生產會議。誰來領導生產會議呢？由工會來領導。生產會議是吸收廣大羣衆參加企業管理的最好方法，工人集合一起大家研究、討論，領導者聽取工人的意見，這樣會提高工人的積極性及對自己工作的熱愛，在生產會議上要很好的展開批評與自我批評。生產領導者不僅要教會工人管理企業，而且要學會向羣衆學習如何管理企業。生產會議要定期召開，全廠性生產會議不一定每月都開，可以按季、半年，或一年召開一次。內容是一定期間計劃完成情況與總結。分廠生產會議可以一月召開一次，內容為生產總結。車間生產會議不一定是定期的，可以和工會配合，按所發生的問題召開生產會議，工區也是如此。副工長可以用十至十五分鐘召開生產會議，主要的是研究本小組完成國家計劃的情況及所存在的問題，二週一次或二次都可，由副工長決定。

調度會議是由廠長決定每週開一次到三次，可視生產情況來決定，有主要的工程技術幹部參加（分場主任、主要職能科科長及問題有關人員），會議內容為報告計劃完成情況，工作中的困難及對別部門的意見（如紗的質量太壞、材料供應不及時、另件不合規格等）根據會上提出的問題由廠長親自作出決定，幫助解決具體問題，以後要定期檢查完成情況。

專業會議是由廠長決定專題，如果廠長認為有必要專門研究成本問題，就可以組織成本會議，如果產品質量上有問題，則可以召開質量會議。

問：試驗室機構是全廠集中起來好，還是分屬於各分場好？

答：全廠組織一個中央試驗室，另外紡紗場可以有一個小型的試驗室，幫助紗場主任了解生產工藝過程的正確性，如支數不均，含濕等。布場可以不要試驗室。全廠中央試驗室製訂全廠的質量卡片，另外，幫助場主任檢查漿紗的情況（含濕上漿率等），布場不用小型的試驗室，如要檢查經緯密度可以自己檢查或組織技術檢查員來檢查，外出廠紗的支數強度等質量卡片，由中央試驗室填寫，然後技術檢查科根據質量卡片檢查出廠。

試驗室組織要根據工廠的具體情況，分廠距離的遠近而決定。

問：溫濕度的管理工作應由誰負責？是分場還是總機械部？

答：廠內通風換氣設備人員由總機械部領導，溫濕度的調整及保證正常的車間溫濕度是總機械部的責任。總機械部不是廠內的一個小共和國，而是整體的一部分，應該經常的保證車間內的標準溫濕度，這是機械部保證完成和超額完成計劃的實際行動，因此沒有專門的技術人員及工人，這項工作應由總機械部負責。如果總機械部未能保證車間內正常的溫濕度，則分場可在調度會議上向他們提出意

見和要求，或者向總機械部聯繫。

哈廠將總機械部與電動部分開，由電動部根據通風換氣管理原則，負責掌握與調整車間溫濕度。

分場主任為什麼要去管理溫濕度呢？分場主任不一定是這方面的專家，全部通風換氣加濕設備又不屬於他管理，要知道通風換氣是一門複雜的科學。蘇聯的分場主任他是不接受此項工作的，只要求總機械部經常保證標準溫濕度。

問：財務科管的事很多，如資金集中，甚至還管低值易耗品的申請、檢查，與領發，這樣是否合適？

答：首先應當了解集中資金歸財務科管理的優越性：精減機構，集中使用，加強檢查，使全廠的大小金庫帳目完全統一由財務科掌握和保管，這樣可以有效的控制管理，集中資金合理使用，便於進行檢查，消除資金分散的現象，避免貪污，即「沒有森林、就不會長老虎」。

財務制度和財政紀律財務科都了解得最清楚，所以不能浪費國家資金。在蘇聯根據法律規定，廠內都不允許有分散的小金庫、要錢就要到銀行去取，銀行有責任來控制，在蘇聯很少用現金，都是用轉帳支票，就是工資基金也是根據國家計劃完成情況銀行才發給。在蘇聯銀行也檢查監督企業資金的使用情況，現在中國的情況還不和蘇聯完全一樣，但相信在將來必須要取消廠內各單位的小金庫，統一由財務科管理，因為不能將現金都散發在每個單位，現在情況允許財務科有一小部資金，過去蘇聯有分散的「黑金庫」要受法律的制裁，因這錢不是廠長個人的，而是國家的錢，這就要受國家的監督，財務科統一管理，可以加強檢查，財務科認為不合法的就不付給，財務科是按財務紀律辦事，在廠內財務科是受廠長領導，並對企業的資金使用情況的正確性進行監督，因財務科長是代表國家對企業進行監督的，可將廠長批准不合理的支出向上彙報。蘇聯財務科長是由工業部直接任命的，企業廠長無權撤銷其職務。

關於低值易耗品，財務科主要的任務是統計全廠的財產。所以低值易耗品也當然由財務科看資金及需要來批准應買不應買。至於由誰負責保管，應由廠長決定，誰使用即由誰保管，如果損壞了經過一定的手續，向財務科報銷。

亞廠沒有總務科來專門管低值易耗品，這樣可以減精機構，縮減人員，如綠化工作，工業區清掃工作交給運輸科。銷售科的會計人員業務上也歸財務科領導，以便使財務科更好的進行檢查。

（上接第41頁）

操作以及勞動條件都符合安全的要求。

在檢修方面，由過去組長提昇的副工長一般技術水平還低，亦須加以培養提高等。主要可以採用：

（1）總結現有副工長好的工作方法和工作經驗，樹立典型，可以使其他副工長有所遵循。

（2）採用輪訓的方法，根據「缺什麼補什麼」的原則，進行短期培訓。

（3）採用「邊做邊學」的方法，通過工長檢查副工長的工作和車間幹部對副工長個別談話等方式，發現工作中問題和副工長工作上的困難及時的給予幫助，使副工長在實際工作中逐步提高。

（三）建議黨、政、工、團免除副工長過多的兼職。

（四）工長的工作必須加強：

工長不單是一般化領導，而是要具體地幫助副工長解決生產上所不能解決的問題。由於工長還未能將保養工作和管理生產的工作統一領導起來，而是由常日班的保養員和檢查員檢查副工長的檢修工作，因此，不能按照生產的需要，使機器性能的發揮緊緊的跟上去。例如目前機器的檢查項目和規格，隨着產品質量要求不斷提高，都應有所改變；而由於一般工長技術水平的限制，却不能提出具體要求，這些都說明工長的技术能力必須相應提高。

從天津國棉三廠改進基層組織的過程看來，確是一個艱巨的工作，同時也是一個細緻的工作；因此，只有不斷地努力，克服困難，總結經驗，依靠黨的領導和工會配合，在廠長和車間主任具體指導下，才能做好這一工作。

天津國棉三廠細紗、織布、梳棉車間 改進基層組織工作的情况和意見

紡織工業部勞動工資司工作組

編者按：實行一長制與生產區域管理制是一九五四年國營紡織企業的中心任務之一，在這方面基層組織的改進具有重要的意義。根據各地區的工作情況來分析，凡是認真切實的搞基層組織改進工作的企業，在企業管理、作業計劃、技術領導，以及機器維護等方面，都獲得了一定的效果。

天津國棉三廠在細紗、織布車間改進基層組織已有一年多的時間，紡織工業部勞動工資司在一九五四年十月間曾組織工作組至該廠作檢查、研究與總結。同時對梳棉車間的基層組織工作也進行了研究，並提出了具體改進的辦法，目前該廠正在進行試點工作。

現將三篇總結發表如後，供各企業在改進基層組織工作中，作為參考。

一工場細紗車間基層組織的改進情況

天津國棉三廠一年來在改進基層工作中，從原先的生產小組改變為具有區域管理形式的工區（當時稱為工作隊），培養了會修理機器與懂得生產管理技術知識的技術工人擔任基層組織的領導，顯著地加強了機台的維護，減少了壞車與空錠；反映生產情況比較全面，管理亦比較嚴密，改變了過去許多地方無人負責現象，從而為推行作業計劃組織均衡生產提供了有利條件。具體表現在生產上是產量逐月提高，白花逐月減少，說明了改進基層組織的優越作用。目前工作中存在的主要問題是工區範圍與副工長（當時稱工作隊長）的能力不相適合，並且又採取了不適當的添設副職的過渡辦法，表現出工區內機台多、人員多、工作隊長工作忙亂，正副職的分工缺乏統一的指揮，仍然沒有根本解決基層領導不統一的局面。因此，為糾正上述缺點就必須適當調整工區，取消副職，加強副工長的領導，使更完整地體現一長制與生產區域管理制在基層組織中的作用。

（一）工區如何調整

在調整以前，工區的情況如下表：

工 區 情 況	第一工作隊	第二工作隊	第三工作隊
機 台 數	42	42	45
錠 數	17848	18648	13860
工 區 成 員	59	56	38
落 紗 組	2	2	1

具體調整的辦法，基本上有兩種意見：

1、調整為六個工區，把原來五個落紗組改為六個落紗組。這樣調整後的困難是落紗工要增多三人，否則落紗停車時間要延長。

2、按原來五個落紗組調整為五個工區。可以不增人，變動小，工作簡單；但第三工作隊的問題仍不能解決。

通過對工作隊長的測定及各方面座談，反映第三工作隊雖然只有一個落紗組，人員不多，但因紡42支紗落紗次數少，檢修錠子要趕時間；錠速高，壞錠也多；如果取消副職，工作就須增加，要真正全面領導起來，仍有困難。有人提議在這一工區添設助理修機幫助工作，這樣會造成機台管理的無人負責，也破壞一長制全面領導的

精神。所以採納了第一種意見。

在調整為六個工區的工作中，考慮到：①工區內機台編排整齊，機台條件好壞適當的搭配，以便於副工長看管；②落紗組和工區大小的適當配合；③不增加落紗工。其中不增人的困難，根據三廠具體情況，用落紗長參加落紗的辦法來解決，因為三廠落紗長原來不落紗，現在規定落紗長落紗，但比落紗工少落十二只左右紗錠；改變這一分工形式以後，把五個落紗組改為六個落紗組，人員沒有增多，反而減少一人。這樣整頓了落紗組的勞動組織，也適當調整了工區。調整後的工區情況如下表：

工 區	機台數	小 計	錠 數	人 員	落 紗 工 人 數
第一工區	22支11台 42支8台	19	8888	21	10
第二工區	21支20台	20	8560	24	10
第三工區	10支2台 42支15台	17	6020	16	6
第四工區	42支30台	30	8640	16	6
第五工區	21支24台	24	10240	24	10
第六工區	21支6台 22支11台	17	8008	20	10

調整工區以後，輔助工大都跨區而不能編入工區。其情況如下：

1、以前每一工作隊有一個生錠帶工，現在改為全車間二個，主要工作是生錠帶、膠皮嘴及檢修帶輪部分。

2、擺管工、推細紗工、掃地工人數不動。但七個擺管工有五個跨區；四個推細紗工有三個跨區；三個掃地工都跨區。

因此，以上輔助工規定都由值班工長領導。因為：

1、如果有的屬付工長領導，有的屬值班工長領導，造成同一工種內領導關係不一致，管理不方便；

2、擺管工、推紗工的服務區域變動較多，如領導關係也跟着變動，容易紊亂，工人也搞不清；

3、雖然由值班工長領導，但副工長仍然可以檢查他們的工作，能够使他們與基本工取得配合；

4、同時，值班工長可以召集他們開會，必要時可以指定他們參加工區的生產會議。

總之，爲了加強輔助工的領導，不要成立輔

助工小組，這樣做不能認爲是增添值班工長的麻煩。

車間已於一九五四年十一月三十日開始按上述調整辦法全面調整完畢。

從這一工作看出，劃分工區必須根據副工長管理機台與組織領導生產的能力，並考慮他在生產管理工作上的方便。所以在細紗車間就得從副工長的能力出發，考慮機台條件、機台排列、紗支情況，並應適當考慮落紗組與工區的配合。如果片面的遷就舊有的落紗組形式，不根據副工長的能力，這是不對的；如果祇看到付工長的能力，而不求落紗組與工區的配合，對生產管理就不方便，這也是不妥當的。在三廠一個工區是一個落紗組。但在某些情況下，也不能全成依照這個辦法，也可能一個工區有兩個落紗組，甚至一個落紗組跨二個工區。

（二）副工長的工作

調整工區以後，明確了副工長與落紗長的職責。落紗長今後的基本工作是掌握落紗時間、落紗分段，領導落紗組進行落紗，指導落紗工技術的提高，但對整個工區，落紗長是沒有領導與檢查的行政責任。副工長必須具體深入的瞭解掌握整個工區的生產情況，全面的組織工區生產，進行一長制領導。但副工長在調整工區後的新情況下，應如何組織計劃生產活動，如何有效地領導與組織工區生產都須有細密的研究。車間在全面調整前，先於十月二十七日調整了一個重點工區（乙班第六工區），以研究副工長的工作。這個工區有機器十七台（22^S緯紗十一台，21^S六台），有當車工10人、落紗工九人、落紗長一人；副工長陳洪玉剛培養出來，是個青年團員，不是原來的工作隊長（原來的工作隊長要派去輪訓），缺乏實際的領導經驗，工作亦是新手。我們觀察了他的工作，幫助他研究和解決一些問題，但主要的還是依靠副工長自己在工作上發揮積極性和創造性，才能把副工長的工作搞好。現在把副工長陳洪玉一個月來如何進行工作的情況介紹如下：

副工長在紅燈亮以前先到工區看一看人是否到齊，處理請假及調配工人的工作，然後進行交接班，雙方副工長巡迴工區一週，邊巡迴、邊觀

察、邊交待。

副工長在交接班時要交待和詢問下列情況。

一、機台運轉情況（壞車情況，調換齒輪情況及車速等）；

二、生產情況（斷頭多不多，壞錠多不多，溫濕度是否正常，紗支有否改變等）；

三、原材料供應情況（粗紗、木管、紗袋是否够用）；

四、對班完成計劃情況和進行分析的意見。

副工長在接班巡迴時，就察看機台運轉是否良好，管紗成形如何，車頂板上粗紗供應如何，溫濕度如何，機台及四週環境是否清潔，還要注意工人是否進行交接班檢查，是否劃清潔檢查表。

交接完後就加油。加油和檢查車頭的工作可以結合起來，一邊加油，一邊檢查滾筒步司是否發熱，皮帶壓力盤羅絲鬆動或軸承發熱，成形閘把是否鬆動，齒輪有無異聲，以及皮帶好壞和位置是否正常。

加油以後，開始巡迴，先看一看有否「紅牌子」需要進行修理，在車尾檢查吸棉箱三角帶膠是否脫落，風力如何。

然後，開始分析作業計劃，先在車尾看每人的亨司、白花完成情況表，注意誰完成了，誰沒有完成。又到車間辦公室看前一天工區作業計劃和完成情況來作比較分析。目前頒發到工區的指標有產量（磅）、皮鞭花、壞紗、出勤率。

如果每一機台的亨司完成了計劃數字，而工區磅數相差較多，副工長就到試驗室看紗的格林輕重和含水大小，折算估計一下；如果格林含水差得不大，亦到車頭看個人產量磅數，查查是否過磅員漏磅或磅錯，或者是交班紗算錯了。如果有的機台亨司沒有完成，就查一下車速記錄是否達到計劃轉數，沒有達到就查一下皮帶是否打滑或鬆弛，調整一下，相差大的留到吃飯停車時調換皮帶，再不然請求值班長調換中心牙。如果各個機台的亨司普遍下降了一些，就注意落紗時間，告訴落紗長抓緊。

如果皮鞭花沒有完成，看是整個工區沒有完成還是那一個支數沒有完成；若所有機台白花都出得多，就檢查溫濕度、飛鋼絲嘴、落紗、落紗

斷頭等問題。如果是其中有一個支數沒完成，就看是誰出得多，那一台機出得多就檢查該機台的毛病，同當車工研究其中的原因，是不是平搭車後不好做；若機台是正常的，就得以後在工作中注意檢查這一機台工人的工作情況。

掌握作業計劃已成為副工長工作的核心，要分析計劃就要掌握情況。要提出問題、分析原因、並提出改進辦法，以指導自己的工作和提高工區的生產。所以，副工長一輪班的工作實際上都是和作業計劃有密切關係的。

經過初步分析以後，就將準備檢修的機料，放在重點檢修機台上，開始作預防檢查。規定每天檢查一台細紗機。檢查項目和次序：木錠子磁碗、粗紗架托座、大毛輥架、集合器、吸棉管、橫動裝置、搖頭錠子（換錠胆錠簧）、校正錠子一面、隔紗板、隔紗板架、錠腳鉤、升降桿托座及葉子板小羊腳托座羅絲、清潔器、校正錠子一面、錠腳蓋板、葉子板導紗鉤。在檢修方法上對檢修搖頭錠子及換錠胆的方法比過去有了改進，過去是一邊檢查一邊換錠胆錠簧，手上沾油，造成油紗。現在是先檢查在葉子板上做記號，然後用工具把壞錠胆換上好錠胆，等檢查完以後再去檢查換下的錠胆，如果是錠簧壞了，就換上一個好的，準備以後使用，這樣在檢修時手上不沾油，可以避免產生油紗，影響質量。

檢修工作需二小時左右，大概分四～五個巡迴做完，每一巡迴中做三十分鐘左右。預防檢查後，到弄堂巡迴。

巡迴中如碰到搭車完畢，就進行驗收。驗收時察看機頭齒輪、牽伸輪系咬合是否良好，成形部分有否飛花堵塞，鋼領板是否平齊；以後和搭車組長進弄堂逐只拿起大毛輥檢查皮輥皮嘴是否清潔，皮嘴肖是否裝妥，集合器是否缺少，隨時向搭車組長提出，並記錄不好的個數；可以調整的隨時調整，不能調整的由搭車組負責重做；最後在驗收單上簽字。這樣大概驗收一台需時十分鐘左右。

在檢修機台、調整機台的巡迴中，副工長穿插進行對生產情況及工人工作的檢查。檢查工作很重要，是副工長領導活動中的主要工作之一，通過檢查可以了解情況，可以督促工人遵守勞動紀律，可以指導工人提高技術。副工長陳洪玉在第

三巡迴以後，在每一巡迴中要抽查一到兩個當車工和落紗工的清潔工作是否按照清潔指示圖表工作，而且是否做得徹底，記錄下來。除了這樣抽查以外，在交班前一二小時對重點清潔項目（當車工的皮鞭皮嘴、喇叭口、集合器落紗工的葉子板底隔紗板間的清潔）、要每人都普遍抽查一部份機台。這樣使個別人的抽查與重點項目的普遍抽查結合，檢查督促的面也就廣大了。

陳洪玉在每一天要檢查一到二個當車工和落紗工的工作。開始時每一個工人都逐日檢查，以後就有重點的去檢查好的與差的。如現在每天特別注意當車工宋桂蘭、落紗工張尙緒的工作法，發現宋桂蘭巡迴亂，空大管多，時常跑回頭路，皮鞭擦不完、吸棉管不清潔，接頭時提綫過大毛軋，手上繞紗圈、影響撚度，也增多回絲；落紗工張尙緒習慣用一只手指拔紗、就指出改進。別的落紗工拔紗拔上部，容易拔冒頭也都提出糾正。有一次在巡迴中發現一個工人車頂板上粗紗已經滿滿的，還到別處去抱粗紗，陳洪玉指出粗紗過多不用不完飄上飛花會影響質量，並把這些情況記下來，準備在吃飯休息時和大家談。

副工長在巡迴中遇到落紗，也看看落紗時間，以及落紗組的工作是否組織得整齊緊密。

巡迴中也注意工人的勞動紀律，如有的當車工站立車頭談笑，有的落紗工落完紗後提早吃飯，除及時糾正外，並告訴工會組長對該工人進行幫助教育。

巡迴中碰到擺管工在工作，就檢查一下擺管是否整齊。有一次看到擺管工把管上回絲拋在地上就指出糾正。

陳洪玉的檢查工作是和車間每一時期的中心工作結合起來的。最近車間佈置節約用棉、減少浪費、他就特別注意地上有沒有回絲、白花、在回花箱中檢查掃地花有否回絲、白花，也問一問掃地工掃出的廢花中白花、回絲多不多。

副工長要檢查壞紗，看每一個工人出的壞紗多少，什麼原因造成的。

陳洪玉在巡迴中還檢查對先進經驗執行的情況，如車間目前在推行裝吸棉器後當車工的自動加熱接頭法，便注意是否都執行了，有什麼困難。有時等當車工接完頭後抽出紗條檢查是否有疙瘩，也看互助組檢查的樣板，過去推行工作法都依賴小先生，小組長並不關心，有的搖車工自己也不會，現在副工長經常檢查，而自己也找小先生學習。

陳洪玉還檢查工人有沒有做到勞動競賽的個人保證條件。

除了上面這些經常檢查工作以外，副工長還

應注意和檢查一輪班工作中的其他事情如推粗紗工推來粗紗的質量、大小如何？生錠帶的工作是否及時？溫濕度如何？車速情況？特別是隨時注意機台情況。這亦幫助了副工長能在他們管轄的工區內及時掌握情況發現問題和解決問題。

副工長陳洪玉在交班前一個巡迴要記生產日記，把當天的生產活動擇要的記錄下來。生產日記沒有一定的格式，內容有檢查工作法的結果，落紗時間，落紗斷頭情況，格林，含水情況，溫濕度情況，車速情況，那一機台斷頭多的原因等等。記好當天生產日記，可以幫助次日分析作業計劃，因為分析計劃是分析前一天的情況，如果光靠記憶，有時會遺忘，有時也影響時間。生產日記也便於值班工長的檢查和了解情況，同時也便於副工長每週每月總結工作，找問題，亦便於他在生產會議上作報告。

以上就是副工長在一輪班中的主要生產活動，如果按照一定的巡迴來交叉進行這些工作，便成為副工長的輪班工作進度表了。陳洪玉剛開始工作時，感到工作忙亂。我們先試擬了一個進度表叫陳洪玉去試行，使工作大體上有一個安排，然後又根據陳洪玉實際工作的情況，經過測定分析，和陳洪玉討論製訂出一個比較實際的進度表（簡略如下：）

接 班	調配工人工作，交接班巡迴。
第一巡迴	加油，檢查車頭車尾，分析作業計劃。
第二巡迴 第五巡迴	預防檢查，巡迴修理調整機台。 檢查當車工，落紗工，1—2人清潔工作。
第六巡迴	巡迴修理，調整機器普遍抽查喇叭口是否塞住並注意粗紗質量。 檢查先進經驗推廣情形。
第七巡迴	巡迴修理調整機台， 檢查當車工工作法一人， 分析斷頭多機台。
第八巡迴	巡迴修理調整機台， 檢查落紗工工作法一人， 檢查輔助工工作， 檢查節約用棉情況。
第九巡迴	巡迴修理調整機台， 普遍抽查每個機台、皮鞭皮嘴集合器清潔。 普遍抽查每個機台、葉子板底、隔紗板間清潔。
第十巡迴	檢查壞紗情況。 檢查個人保證條件。 記生產日記，分析當天生產情況。
交 班	交接班巡迴。

進度表是按照巡迴來排列的，每一巡迴約四十~五十分鐘。但進度表不可能把所有工作都包括進去，有些不固定的，不能預先計劃的工作，不能硬性規定下來，如調換齒輪，修理壞車，翻改支數，平揩車驗收，向工人進行思想教育以及其他需要注意檢查的工作。就由副工長靈活掌握。因此進度表中每個巡迴不是擠得滿滿的。巡迴時間可以延長，可以縮短，甚至可以變動工作次序。所以進度表不是一成不變機械的執行的進度表。進度表主要的目的是使副工長工作心中有數，不致在巡迴中造成無事可做，或者是什麼都要做，和不知做什麼才好的忙亂現象。

工作進度表按其性質來說，是副工長本身的工作計劃。因此訂立進度表時應啓發副工長能使他自己來訂，領導上進行幫助，這樣才能切實可行。過去往往由領導上訂好叫全車間去執行。這樣做，是不妥當的，也是行不通的，每個工區的副工長由於情況不同（支數，落紗不同，檢修次序時間也不同）和工作習慣不同，所以各副工長的進度表亦就必然會不同，不能強求統一。

副工長還必須參加組織勞動競賽的工作。目前工區勞動競賽的形式主要是生產會議和訂立競賽保證條件。下面是陳洪玉如何參加組織勞動競賽的工作：

生產會議是發動羣衆參加生產管理，幫助領導克服缺點改善工作的重要方法。生產會議由工會組織來領導，但工區的行政領導者也有責任去參加。把生產會議開好。工區生產會議每星期一次。召開以前，副工長陳洪玉根據一星期來對工區生產情況的了解和對作業計劃的經常分析，考慮本週存在的問題找出主要關鍵，和工會組長，黨、團小組長商量，確定工區應解決的問題與解決意見；然後，由副工長在生產會議上報告，工會組長動員大家想辦法。如十一月二十五日開生產會議、二十四日黨政工團碰頭，副工長陳洪玉提出工區存在的問題有：1、地上回絲多，經分析後主要是落紗工丟的，2、落紗時間不正常，落紗工動作還不齊；落紗慢的留下紗管，開車後也不即時拉斷紗線，增多回絲。3、當車工沒有按照規定在落紗前掃地。經黨團、工會組長討論，同意副工長所提出的問題，並確定減少回絲是工區中主要的問題。第二天副工長向工人報告

了本週計劃完成情況，並提出了上列問題，由大家來討論並找出克服辦法。

會議後，副工長要檢查大家是否按照所決定的克服辦法去執行，並在下次生產會議上報告執行情況。

副工長亦要虛心的聽取羣衆意見，分析羣衆所提建議，工區不能解決的應詳細記錄下來，會後應向值班工長彙報，否則，這些建議就可能散失。目前副工長還沒有這樣去做，這是應該改進的。

三廠紡場細紗車間採取羣衆自願參加，由審查評比小組掌握的形式來掌握競賽保證條件。審查評比小組由羣衆民主選舉產生，羣衆認為副工長掌握全面工作，所以選舉副工長陳洪玉為審查評比小組長。通過這一組織，副工長具體參加了勞動競賽的領導工作。審查每個人的保證條件與保證辦法訂得是否實際具體，如上次審查當車工索秀英保證克服換粗紗有疙瘩的缺點，陳洪玉審查後認為她這個缺點不嚴重，把它退回去重訂了。但在訂個人保證條件中還存在着下列一些問題。

1、工人自願參加競賽，沒有和領導有意識的幫助相結合。既然副工長了解每個工人的缺點，就應該事先去幫助工人，不能完全靠訂後的審查來補救。陳洪玉這點做得還不够。

2、個人保證沒有和工區保證相結合。如工區的中心問題是減少回絲，但當車工訂的都是克服自動加捻接頭有疙瘩。兩者不相配合。

3、副工長自己如何訂個人保證，還不明確，領導上的注意也不够。今後應根據副工長本身要做好的工作來保證，如提高自己的技術，做好自己的工作計劃（即工作進度表），記好生產日記等；也可以組織副工長之間的競賽。

4、工區工人訂了個人保證條件與保證辦法以後，副工長的檢查還不嚴格，有意識的組織工人學習別人優點克服自己缺點也還做得不够，目前還存在着單純依靠互助組的現象。

以上就是目前副工長陳洪玉所做的主要工作。這只是一個工區一個副工長的工作情況的初步總結。隨着副工長能力的提高與經驗的積累，以及其他工區所有副工長在工作崗位上的發揮創造，副工長的領導方法將會逐漸豐富起來。在這樣的基礎上，紡織企業的基層組織也將起到更大的作用。

(三)調整工區後基層組織所起的變化

調整工區後，工區範圍縮小，取消了副職，提高了副工長的能力，健全和充實了某些管理制度，給副工長對工區的領導提供了有利條件，進一步體現出一長制與生產區域管理制的優越性。從重點工區由於陳洪玉一個多月的努力工作，已能看出基層組織在向前變化。這些變化除了由於工區縮小，更加强了機台保養工作，使壞車和空錠減少以外，又突出的表現了下列二點：

1、工區的組織更為嚴密了，發揮了區域管理制的特點。過去正副職有事互相推諉，現在輪班工長無論檢查和佈置工作只要抓到副工長就行。副工長了解和反映情況都具體。解決問題也及時。如工人請假，過去正副職推托拖延，都怕得罪人，工人有意見，現在明確這是副工長的職權，解決也就快了。由於工區範圍適合副工長能力，副工長整天在工區裏，專心經營他的工區，正如處理自己的家務一樣，能關心每一個人每一件細小的事節。如陳洪玉看到本工區工人在夜班吃飯休息時躺在地上睡覺，容易着涼，就和工會組長商量，組織文娛活動和讀報學習，活躍了大家的休息生活；又如看到了工區內落紗工的管斗壞了，就利用時間修理好。工人都感到有幫助。這樣細緻的，親切的，有組織的管理，久而久之也就會走向確切而具體的領導。而不是表面的一般化的領導。

2、加强了工區的技術領導，副工長陳洪玉在日常檢查工作中、在生產會議上、在吃飯休息時間，經常對工人進行技術指導。如對落紗工講解如何不拔冒頭紗的操作法；如看到把大管小管丟地上沒拾起，便向工人說明空管丟地容易摔人，如果填在車底稱鉗下或者滾到車頭就可能造成壞車，經他一說，工人都注意改正了。他又幫助工人找斷頭的原因，指導女工修理小毛病，減少了空錠。又如有一次吃飯休息時間他向工人講解關於牽伸部份的常識，講了皮輓、皮圈、集合器、橫動導桿的作用，並聯系為什麼要做好清潔工作的意義。工人都很樂意聽。工會組長也反映：「做了這許多年，還不知道橫動導桿是活的，也不知幹麼用」。羣衆都要求經常有這種講解，有的工人說：「每星期廠裏的技術學習，也沒有副工長講得清楚，和具體」。

陳洪玉懂得幫助落後工人提高技術是他的職

責。如當車工宋桂蘭，技術最落後，過去陳洪玉是落紗長（副隊長）時會要求把她調出去，現在知道這樣做是不對的，就經常檢查，督促、指導她的工作，並叫小先生來幫助指導，現在技術已有所提高。過去宋桂蘭皮輓花計劃經常完不成，現在已經能夠完成了。

副工長的技術指導是最實際的指導，它密切的聯繫着日常的生產活動。這種豐富而靈活的技術領導也就具體表現出區域管理制是社會主義企業管理的基本原則之一，社會主義企業生產的發展不是依靠一個人，而是依靠企業內所有的羣衆；工人生產技術水平的不斷提高，就能進一步發揮工人羣衆工作的積極性和創造性。亦保證了作業計劃均衡的完成。

陳洪玉工區在十一月份全面完成了計劃，完成的情況比十月份更好。

但在三廠全面調整工區的工作中，還存有很多工作要展開。目前需要研究解決的問題有：

一、值班工長如何領導副工長。目前對副工長機台檢修質量還是另設檢查工檢查，以後應由工長檢查；小平車驗收工作，工長還未嚴格執行；對副工長工作的經常檢查彙報制度還未建立；如何具體幫助副工長提高管理能力，如何很好領導輔助工以及如何計劃工長自己的工作等，現在天津三廠工資科與車間正在研究這些問題。

二、副工長的思想領導應該加強。調整工區後，有些副工長嫌工作繁多，怕負責不了；有些副工長不敢認真檢查工人的工作，怕得罪人，不好領導；有的副工長對待羣衆態度不夠虛心，自以為是一長制幹部，命令多而耐心教育少，這些都應該由車間黨組織與行政隨時注意他們的思想動態，經常找他們談話，不斷的進行一長負責和密切聯系羣衆的教育。

三、預備副工長需要繼續培養，現在三廠一三場細紗車間沒有預備副工長，如果副工長缺勤，就成問題。

四、副工長的能力必須繼續提高，可以採取下列幾種方法：（1）車間行政有意識的注意在職職工的培養和經常的檢查工作，發掘問題並設法解決改善，從而幫助提高副工長能力。（2）有計劃的進行業餘學習，給合車間工作，組織講座，不斷灌輸技術與管理知識。（3）經常的總結副工長的工作，交流經驗，豐富他們的領導方法。

織布車間基層組織的改進情況

三廠一布場在1953年十月前，已將一千台普通布機劃分為四個行政組，每組機台數為240~264台。在基層領導方面，每組設正副組長各一人，正組長掌握計劃及工作法，副組長（修機工）只管修機，這種分工造成全組不能在一個人統一集中的領導下進行工作，以致不能即時解決因生產管理上的不協調所發生的問題。在機台管理方面，副組長只管修機，不做預防檢修，常日班保養工又不按照機器需要進行檢修，加以平車後沒有明確的交接制度，結果出了問題大家都可以不負責，使機器檢修工作質量不高。又加小組人員的組合，由於硬性的編配，把所有輔助工都編入四個組，帶來了不合理的分工和兼職，亦必然的產生工時浪費職責不清和生產秩序混亂的現象。

為了克服這些缺點，三廠一布場按照一長制與生產區域管理制的精神，並學習蘇聯紡織工廠基層組織的經驗，於1953年十月選擇原來第三組試行改進基層組織工作，將264台改為二個工區（每工區132台），每一工區配備一個副工長（由修機工當中選拔並經過短期培養），他對所管轄工區內的機器、人員及生產任務必須負全部責任。由於當時工區是新建立的，副工長對全面領導工區的工作還沒有經驗，也還不能掌握工作法，因此，暫時採取設副職的過渡辦法，協助副工長掌握當車工工作法。此後逐步又把原來的四個組改建為八個工區，每個工區的機台為108~132台。

因此，機台的管理和生產的管理在組織領導上初步獲得統一；並取消原有的保養，實行檢修制度，使副工長能夠掌握機器性能，根據生產的需要，主動的加強對機器的預防檢修；同時，在各工種的組合和領導關係上、亦克服了一些職責分工混淆不清和工時浪費的現象。基層領導作用的進一步發揮，亦給完成作業計劃提供了有利條件。但是這個工作還是做得不夠全面的。

一、副工長領導不全面：建立工區時，在原

則上是要求副工長對生產全面負責，但實際工作中由於對副工長在管理機台的工作上要求得嚴，而對掌握作業計劃和檢查工作法的工作上就比較鬆，因此在培養副工長的時候，關於檢修機台方面講的內容多，其他方面的內容較少。設立副職的結果又把副工長管理工作法的這部分工作轉給副職，副工長雖然掌握彙報，但總沒有像自己親自檢查和及時處理問題所體會的確切，而且在思想上副工長認為工作法反正有人管，亦就不積極去學習了。

二、工區範圍和副工長能力不相適應。由於副工長培養時間短、能力低，而在第二季度增加車速後新建立工區的壞車又增多，這樣副工長在用於修理壞車的時間就長，檢修工作要趕時間，檢修質量就難以保證，次布中蛛網、跳紗、斷經和稀紋密路的現象比較嚴重，要增加檢修項目，提高檢修規格來保證產品質量，時間上也無法安排。例如建區最早的副工長王鳳山在車速每分鐘197.98轉的時候進行測定，每工作班內用在修機和檢修的停車時間佔一個輪班時間的42.3%；另一個副工長王潤田建區時間較晚，技術較低（過去的組長，經過短期技術培養後充任的），在同樣車速下每輪班用在修機檢修時間（包括校車時間）佔一個輪班時間的81.8%（開車檢修、取料、等待不在內）。這些情況說明即使副工長技術上有差別，機台狀況由於建區早晚也有差別，但總的表現仍是檢修修機耗時過多，用在檢查工作法，分析作業計劃等行政管理時間過少，而影響副工長有效地實現對工區的全面領導。

三、副工長對輔助工的關係不明確。對本工區輔助工的工作缺乏監督與指導，而輔助工對一長制與生產區域管理制的意義亦認識不清，對副工長提出的意見不能全面接受。例如有一個上軸工在王鳳山工區上軸，經過王鳳山檢查發現吊綜不平，要上軸工重新調整，而上軸工說：「我們上軸工有組織，上軸質量有檢查員，不用你管。」

三廠一布場於1954年八月重新調整工區，將工區縮小為88台，取消副職，進一步要求副工長全面管理工區的生產，並掌握當車工工作法。在機台保養方面，根據當時次布產生的原因，增添和修改了檢修項目和週期，並重點地幫助乙班第六工區的副工長王鳳山建立了一輪班的工作進度表。這樣的改進，使副工長全面領導工區生產的工作提高了一步。

首先是工區的組織進一步嚴密了。取消副職，明確副工長一個人領導工區的整個生產，副工長直接檢查工人的操作和檢查機器，因此，對工區生產的全面情況能夠心中有數，發生問題也能及時處理。使工區工人明確了在一個副工長的領導下進行工作，工作中發生問題能隨時得到副工長的幫助，對副工長的威信也就逐漸提高。

從機台來看，由於縮小工區，減少了每天檢修機台的數量，副工長用在檢修機台的時間就比較寬裕，檢修項目和規格也就能隨着產品質量和機器效能提高的要求有所改善，因此，機器質量也相應的提高。

從行政管理來看，副工長用在檢修和修理機器的時間縮短，用在行政管理的時間就相對的增加，亦就能比較全面的掌握和分析作業計劃。副工長就不僅從技術上對工人進行幫助，同時也加強了他對工區的思想領導。

下面就是一布場乙班第六工區副工長王鳳山同志如何做好工區幾項主要工作的情況，從這些情況中可具體分析工區由132台調整為88台後的效果。

(一) 掌握作業計劃來指導和安排工區的全面生產活動

副工長是領導工區完成作業計劃的具體執行者，在車間生產活動中所暴露出來的一切問題都集中反映在工區作業計劃完成的好壞上；因此，通過作業計劃的分析和研究及時找出關鍵問題，並設法消除影響計劃完成的各項因素，正確地指導工區的生產，是副工長的經常責任。

三廠織布車間目前發給副工長的計劃指標共有四項：單位產量、質量（分一等次布、二等次布）拆殘、回絲（分拆殘回絲與甩頭回絲）、出勤；其中單位產量，拆殘與回絲要求每天均衡完

成計劃，質量要求每週累計完成。

副工長就要根據這些指標，組織本工區的生產，並根據工區每天實際完成計劃的情況進行分析，找出影響計劃不能完成的原因，及時解決；要做到這一點，副工長首先就需要隨時掌握分析作業計劃完成情況的實際資料，這些資料的來源：

1. 作業計劃日曆進度表，這是由車間統一制訂，並由副工長填寫的一張報表。這張表主要內容包括：產量——計劃單位產量，實際完成情況；設備利用——計劃平車、保養、檢修時間台數與實際比較；質量——計劃與實際對比；機器效率分析——計劃拆布、修機、上軸時間與實際比較，及缺勤等因素，它對副工長掌握總的情況是起了一定的作用。但是，這張表還不能具體反映每個工人在完成計劃中存在的問題，特別是表中產、質量實際數字，相隔時間較長（產量是前二天，質量是前一天的），對於及時分析工區情況找出原因的作用就不大。

2. 副工長的工作日記。它沒有一定的格式，但在實際使用上，比前一種更加細緻，可以具體分析每個當車工的情況。

姓名 _____ 個人保證條件 _____

日 期	總 產 量	當 日 比 較	累 計 比 較	質 量		拆 殘（吋數）							上 軸	修 機
				一 等	二 等	跳 花	蛛 網	勒 邊	脫 緯	稀 紋	竹 節	其 他		

註：(1) 拆殘多少只在合計欄添一總數，同時把拆殘最多的一項填上實際時數，以便掌握拆殘的主要毛病。

(2) 每個當車工記一張，全組合計一張。

副工長從作業計劃日曆進度表及工作日記結合檢查，就可以經常掌握全工區和每個當車工的產質量情況；同時對作業計劃有關的主要問題，也能隨時了解，因而就可以及時地研究並解決生產中的具體問題。解決的辦法例如：

(1) 屬於個別工人和個別機台的問題，副工長就在輪班的工作安排中抽出一定時間，對機台的毛病進行檢查和檢修；平時也注意工人在操作上的缺點，及時加以指導。例如當車工崔秀清出了一疋稀紋次布，王鳳山即首先對機台進行初步檢查，沒有發現什麼毛病，再檢查他的操作方

法，之後又對捲取部分進行了檢查，才發現鋸齒牙輪已有一個缺口，經調換牙輪後就解決了。副工長有時候利用下班的時間和個別工人進行交談，幫助他們解決技術上或思想上的問題。

(2) 屬於整個工區所存在的主要問題（如拆殘多或斷頭多），副工長就在生產會議上或其他集體活動的場合提出來，組織大家展開討論，並找出解決的辦法。王鳳山工區每星期除了一次生產會議以外，還利用每星期二、四、六中午吃飯後的時間，把工區的產質量情況和存在的問題通知大家，引起大家的重視，使每一個人都來開動腦筋找出改進的辦法。

(3) 屬於副工長所不能掌握的問題（如溫濕度，經緯紗的好壞，平車時間等），副工長就及時地向工長反映，要求領導來幫助解決。

由於副工長能夠經常地解決生產中的問題，同時能夠根據每個當車工完成產質量的好壞，在工區的會議上具體指出當車工的優缺點並進行表揚或幫助，從實際上幫助每個工人提高技術水平，這樣便使得工區的領導更加具體。

以上說明副工長在掌握作業計劃之後，對領導工區的生產是比以前提高了一步。

(二) 加強機台的保養和修理， 提高運轉率

工區的機台保養工作和副工長掌握工區全面完成作業計劃，有着不可分割的聯系；因此，對加強機台的保養和修理，減少壞車，縮短檢修停台時間，提高機台的運轉率，是副工長在管理機台上的具體任務之一。

目前副工長管理機台工作，包括重點檢修、巡迴檢修和參加平車驗收。重點檢修每八天一個週期，每班檢修四台，巡迴檢修每個輪班全面進行一次。

副工長在接班工作完畢，瞭解本班需要了機的數字和了機的時間之後，便開始進行巡迴檢修，其路線為「8」字形。在巡迴檢修工作中，主要達到對幾項經常容易發生變異而又能在運轉中及時發現的機件進行一次檢查，以便及時地進行預防修理。如打梭板是否鬆動、打梭板回力如何，梭箱背板是否與梭子相撞，布面鬆緊情況以及邊撐位置是否恰當，定機鼻有無震動，梭子定

位是否正確穩定，吊綜的高低、鬆緊以及是否平行等。通常情況下，平均耗費在每一部機台的檢查時間（不包括臨時檢修），約在十五秒鐘左右；如果在巡迴檢修中發現有不合格的地方，或發現了紅牌，便要立刻進行調整或修理，修理好再進行巡迴。

重點檢修是在上半班吃飯前一小時左右進行。當要開始檢修的時候，王鳳山首先對機台還在運轉時所能檢查到的部分進行一下檢查，然後再停車檢查其他部分。修理前，把所需要的工具及機物料準備齊全，並觀察一下本工區有無紅牌，然後再進行修理；修理時，很仔細的按規格進行。有時候，如果遇到某一部機台，估計檢修時間需要化費很長，副工長就提前或延遲吃飯，在中午停車時間把它修好。這樣一方面可以保證檢修的質量，另方面減少了停台時間。

為了便於副工長檢修期間調換物料，減少往返領取工具物料的時間，每個工區均設有檢修車一輛（即工具物料箱），儲備着經常為檢修工作所必須的工具和物料，「檢修記錄單」、馬錶（王鳳山工區有一個）及鉛筆也都預先準備好；這樣，每次檢修之後，就可以隨時把檢修項目、原因和檢修時間填寫在記錄單上，使檢修工作得到很大的便利。重點檢修工作完成之後，當天的「檢修記錄單」由副工長投入在車間檢查員設置的小盒子內，以便檢查員根據「檢修記錄單」對機台進行檢查、評分（目前檢查副工長的檢修工作，是由車間主任所領導的保養員擔任，以後要改由工長親自檢查）；同時，副工長還要看一看小盒子內有沒有對本工區的「回修通知單」，如果有這就表明在上一次檢修工作上，檢查員找出了缺點，副工長應立刻根據「回修通知單」把有缺點的地方再次進行檢修，以備檢查員覆查。

副工長除了按照每天規定必做的這兩項檢修工作之外，還要經常地根據分析作業計劃所提出來對機器有關的問題進行檢查和檢修，以保證機台在運轉中不出毛病；同時，也要經常地從檢修記錄中，分析檢修時間和檢修質量對完成作業計劃的影響，克服檢修工作中的缺點，提高檢修工作的水平。

在大小平車驗收工作上（目前副工長還沒有參加大平車驗收，以後準備要參加），副工長要

根據自己平時對機台性能的了解，詳細檢查平車以後的效果，進行驗收。

由於明確了副工長對機台應負的責任，加強了對機台檢修後的檢查工作上，因而，副工長在管理機台和進行全面管理工作，都有很大改進，首先是：機器檢修質量有了提高，並隨着產品新質量標準的施行，增添了吊綜開口、經停、捲取等部分的檢修項目，提高了檢修規格，這樣，在機器質量上顯然是比過去提高了。其次，是檢修機台及時，檢修時間抓得緊，因而減少了停台時間。副工長在對待自己本工區機台的檢修工作上比過去的修機工是不同的，很多當車工都這樣反映：「過去紅牌豎起來，有時候等上二十分鐘也沒人來修理；改了工區以後，紅牌也少了，修理壞車也及時了，甚至不等豎紅牌，副工長在巡迴當中就解決了」。在檢修工作進行的時候，副工長也是盡量的抓緊縮短自己的檢修時間。

（三）配合工會組長開好生產會議

召開生產會議的目的，是教育工人以主人翁的態度發揮主動性與積極性，以保證完成上級所交給的任務。通過發動羣衆的集體智慧，以及展開批評和自我批評，促進副工長在領導方法和領導作風上的不斷改善，以達到有效地貫徹一長制。同時，這也是羣衆進行自我教育和互相教育的重要方法之一，使生產中不論是整個工區或者是個別工人所存在的主要問題，能夠通過生產會議進一步明確，並求得解決的辦法，從而提高工區的產質量。三廠一布場規定每星期五召開一次工會小組會或生產會議；每月的第一週召開工會小組會討論作業計劃指標，制定小組和個人保證條件；第二週召開生產會議，討論生產上所存在的關鍵問題；第三週又召開工會小組會，檢查保證條件的執行情況，結合展開批評和自我批評；月末是總結工區作業計劃以及個人保證條件完成的情況，有那些經驗和缺點，爲下月討論作業計劃指標，制定個人的保證條件提供條件。

副工長在每次開會前都參加工區的核心組會議（包括工區內黨團員和積極份子），對要在工區全體會議上討論和研究的問題，先進行醞釀和初步交換意見；例如，根據上級所頒發的指標，

並根據每個當車工上月完成產質量的情況，研究在工區內如何制定個人的保證條件，其中那一項指標最難完成，提出全工區的關鍵問題；這樣，就便於開好小組會。

目前生產會議和工會小組會都是由工會小組長掌握，副工長在生產會議上的作用，是在會議準備期間和正式召開期間提供本工區有關的全面情況，同時，根據會議所制定的各項保證條件，檢查每個工人的執行情況。

（四）副工長的工作進度

工區調整爲88台之後，隨着檢修負擔面和壞車減少，副工長用於行政工作和分析作業計劃的時間便相對增多。因此，安排副工長的工作進度，建立一個輪班的正常工作秩序，成爲當時加強基層工區領導作用的主要問題。

經過再次的研究，一方面對副工長目前一輪班工作進行了寫實分析，總結了目前工作安排的順序；另一方面，把副工長所應該担负的職責，以及什麼時候應該做什麼工作，加以必要的調整，主要是徵求副工長本人的意見。現就早班爲例，把工作進度表執行情況介紹如下：

上午：5:40—6:00（提前二十分鐘上班）與上一班副工長進行交接班工作，了解機物料是否齊全，對班機台運轉情況及壞車情況，斷頭及拆殘情況，溫濕度是否適宜，布幅有無長短碼現象，同時要檢查每個工人是否都在進行交接班工作。

6:00—7:00檢查工區出勤情況，進行人員調配，了解本日需要上軸只數及機號，隨即開始巡迴檢修。

7:00—8:00觀察本工區的生產情況，主要是通過拆殘記錄了解斷頭多少，同時根據整理拆壞布記錄，了解昨天的次布情況和產生次布的原因；然後和拆布工一齊進行分析和研究，找出那些是機器造成的，那些是操作上的問題；並針對這些情況，副工長一方面佈置拆布工的工作，另一方面自己就重點地去觀察這些機台的運轉和工人的操作，及時地檢修機器或是指出當車技術操作上的缺陷幫助解決。

8:00—9:00進行重點檢修。

9:00—9:30檢查上半年開車到現在工區的生產是否好做，具體的要求拆布工把上半年生產情

况，拆殘吋數及原因簡要彙報一下，然後根據分析找出解決的辦法。如果發現是原紗有毛病，就要反映給值班工長去解決；有時發現是機器問題比較多，就利用時間進行修理。

9:30—11:00 午飯的時候，副工長經常飯後和工人一起把上半天生產情況隨便交換一下意見，主要是徵詢當車工工作中有沒有困難，了解情況後就重點進行檢查與幫助。

11:00—12:00 檢查本工區工作法執行情況。副工長根據作業計劃表所公佈的產量記錄和當車工個人記錄，以及拆布工的反映，對產質量完成不好的當車工進行簡單測定，發現操作中缺點，提出改進意見；同時副工長經常地在一輪班觀察三四個當車工的工作法，以便從中找出優缺點，作為在生產會議上報告的內容之一。

12:00—1:00 副工長向工長彙報，着重是工區在產質量方面的完成情況。彙報後繼續對當車工的操作法或上軸工的工作法進行檢查與協助。

1:00—2:00 準備交接班工作，將機物料的備料及廢料退庫，向接班副工長彙報本班生產情況，下班前再全面地進行一次車後巡迴，檢查機器各部分是否完整，工區有無未完工作需要向對班交清，並檢查本工區工人交班情況。

下班後除參加技術學習、文化學習或社會活動外，一星期中有二天研究生產問題，一天是核心組會議，另一天是生產會議。

從以上副工長的工作來看，縮小工區後，副工長的能力和管理範圍，對目前生產發展的要求還是比較適應的；因此能獲得比較顯著的成績。例如王鳳山工區十一月份計劃產量一輪班是35.5碼，質量一等次布不超過20疋，二等次布13疋，實際產量是35.8碼，一等次布17疋，二等次布9疋都超額完成了計劃，（一班平均產量是35.78碼）。

據我們了解天津國棉三廠在改進基層組織工作中，目前尚存在一些缺點。因此提出幾點意見，供參考：

（一）必須在羣衆中進行一長制與生產區域管理制的教育補課：

改進基層組織工作，牽涉到工人工作習慣（分工職責和工作法）、領導方法和管理方法的改變，也直接影響到每一個工人的生產活動；因此，只有在工人羣衆廣泛擁護與支持的基礎上，

才能使這一工作得到順利開展。如果僅依靠少數幹部擬定一個方案，往下貫輸，就容易造成上動下不動，或者是少數人動、多數人不動，形式上改變而實質上不改變的結果。要避免這個偏向，就必須在建立工區的同時，對羣衆廣泛進行一長制與生產區域管理制的教育。天津國棉三廠在改進基層組織工作中，做了不少工作，並已取得了一定的成績；但從職工對一長制與生產區域管理制的認識上來看，還是不够明確的。如機器檢修質量不符合要求，上軸質量不好，在處理這些問題時，就應當更深入的教育副工長明確對工區機器全面負責的意義，促使對機器加強檢修，對上軸後的機器進行檢查，幫助上軸工提高技術，而不應考慮採用三班分區負責巡迴檢修，或是另設上軸檢查工的方法。對輔助工來講應當教育他們虛心接受副工長的監督與指導。從副工長與拆布工的關係來看，拆布工的職責是拆壞布，其他檢查當車工的工作法，記錄當車工的技術卡片等，都應由副工長自己去做。總的要求應該使所有的工人、幹部都明確按照一長制與生產區域管理制的原則來改進基層組織對生產的重要性。

（二）副工長的管理水平必須進一步提高：

副工長是基層組織的全面領導者，因此副工長能力的強弱就影響工區整個生產工作的效果。目前副工長大都由過去修機工或行政組長選任，對生產管理的知識還不全面；修機工擔任的副工長，對修機技術雖較熟練，但對於機器檢修的規格和目的，行政管理的知識都缺乏；行政組長出身的雖行政領導能力強，但技術能力差，因此都需按照本身缺乏的知識加以培養。三廠在建區前經過一個時期的培養，使他們都具備了一定的修機檢修技能和一般的行政管理知識；建區後在工作上也給予了一定的幫助，但在實際工作中，仍然暴露出副工長的管理水平和應該擔負的職責要求不够相稱。如在掌握作業計劃方面，還缺乏全面分析能力，還不能根據平車和檢修時間的長短計算運轉率，並根據這個時間來考慮對產量的影響，還不會根據拆殘情況即時找出次布產生原因；在安全技術勞動保護方面，副工長還不明確這是應負職責的一部分，還不能把安全生產貫徹到具體領導工作中，保證機台設備、工人

（下轉第30頁）

如何改進梳棉車間基層組織的意見

在天津國棉三廠研究改進細紗、織布車間基層組織工作後，我們又在該廠一紗場的梳棉車間，根據一長制與生產區域管理制的社會主義企業管理原則，並按照『提高質量、節約用棉、穩定效率』的要求，對該車間基層工作進行了初步的研究，提出了改進基層組織及其工作的辦法，茲綜合介紹如下：

(一) 梳棉車間基層組織及其工作的基本情況

梳棉車間設有梳棉機212台，排成直列式三十三列，每列有5台或7台，生產六種紗支，計有：十支的12台，二十支的58台，二十一支的36台，二十二支的46台，四十二支的53台，斬刀棉7台。運轉每班有二個行政生產小組，三班共有六十九名工人。該車間過去在提高產品質量與降低成本方面曾做了不少的工作。如在提高棉網的品質、節約用棉、充分利用工時、節約人力、對技術工人的教育及在修機、磨針的分工等方面，均在不斷的進行着改善；但在這些工作的實施過程中，尚缺乏認真負責的精神，及抓住主要關鍵問題加以有效的解決。在某些負責運轉工作的幹部及一般工人中，認為『梳棉車間的工作要求很簡單，只要供得上後部的需要就行了』，加之目前車間負責幹部對梳棉的技術知識欠缺，基層領導薄弱，基層生產管理單位劃分不明確，工種分工不盡合理，操作法執行不徹底、不統一，機器檢修及保養工作不夠完善，致使該車間在目前生產上產生了不正常的現象。如：在用棉方面：落棉中含有多量的可用纖維，針簾花中含86.13%，車肚花中含63.18%，這說明在節約用棉方面還有很大潛力；在棉網品質方面：根據試驗室的統計資料，四十二支的棉網中含有黑白點數，八、九、十三個月均超過廠訂指標（白點是4.5黑點是9個），並且是逐月上升的。

這都說明企業基層生產管理工作存在不少問題。為了改善工作，我們着重地研究分析了該車間在勞動組織方面存在的主要問題。這些問題是：

第一、基層領導薄弱。不能在行政領導與技術領導、特別是不能在基層技術領導上發揮應有的作用。

目前車間每班劃分兩個行政小組，三個工會小組。工會小組是根據抄針工抄車範圍劃分的，每組有抄針工二人、當車工二人、落筒工二人、推卷工一人。行政組長的管轄範圍等於一個半抄針組，因之負責兩個組的中間機台的二個抄針工及一個推卷工，就受兩個組的組長領導。每班有修機工、磨針工各一人，先前由值班長領導，最近改為由保養組領導。運轉對於修機磨針工作是從不檢查與過問的，行政組長是由抄針工兼任，名義上是一組之長，實際上只是對他本人的抄針工作負責，僅比一般抄針工多做了一些統計用卷數、磅回花、紀錄停台時間、計算製成率、改紗支換齒輪等工作，在行政領導方面，只是傳達一下上級的指示決議，至於基層生產任務的佈置、計劃的討論與檢查、技術措施的討論與製定等，都由工會召開會議討論決定與掌握。行政組長不掌握作業計劃，平時亦很少檢查組內人員的工作，更沒有一定的管理制度（如交接班、機台預防檢修、工作法檢查、安全責任等制度），因此，行政基層領導成了空架子，正如抄針工樓鳳臣、當車工靳樹林、蘇貢文等所反映的：『行政組長管不了什麼，祇是劃一劃停台表，對全組每月每週計劃完成情況也不知道，』『對領導全組祇是工會組長起作用，行政小組沒有開過一次會，』『有問題也常找工會組長，而不找行政組長』。

從以上所述，行政與工會組織的劃分及其工作的活動來看，我們認為存在三個問題：

一、基層生產的領導不統一集中。修機與磨針工作不屬組長領導，組長本身也缺乏修機、磨針與調整機台隔距的技能；自己掌握抄針質量的機台只有全組的三分之二，其餘機台抄後也不檢查，因之，棉網品質的優劣，組長無法負責。

二、基層生產的管理缺乏明確的管理制度與方法。因而行政任務的佈置、檢查與總結等工作不能有效的實現，基層行政組織則成為形式而軟弱無力。

三、行政與工會組織的職責混淆不清。行政組織除了規劃一定的機台，設組長一人做一些事務性的工作外，却沒有進行必須的行政領導活動，因此基層的行政領導是有名無實的，這就必然造成許多行政工作由工會來担任。

第二、基層組織中各工種的分工不够合理

一、技術工人做非技術性的雜務工作。如抄針工除了做抄針工作外，還規定要做掃車肚花、送回花、揀地腳花，這樣不但不能保證抄針的質量和提高工人的技術，反而造成個別落後工人偷懶的機會。例如丙班抄針工樓鳳臣抄針時不執行工作法，盡量加快速度，趕緊抄完後好去揀地腳花，活又輕，又可和別人閒談。

二、工種之間的互助不恰當，因而造成職責不清。如修機工要幫助校磨輥，這樣，磨針工對磨針質量不能全部負責，而修機工對磨針質量也不負責，結果造成責任不明；另外，磨針工要幫助修機工加油，這也是不妥當的現象。

三、分工較為零散，不能專職又不便掌握。如當車工不做機後的清潔工作，因而就擴大了看台數，這使當車工掌握機台的換卷工作發生困難，同時當車工對機台的全部清潔就不能全部負責。

第三、各工種執行工作法不統一、不够徹底，缺乏嚴格的經常的檢查制度。

一、抄針工訂有「三抄二剝」、「三淨八輕」的操作法，但在實際工作中未能徹底執行。有些抄針工在抄針時，錫林、道夫轉得很快，不僅抄不清，而且不安全；有些抄針工抄針動作過快，抄輥剝不清，而影響抄針的質量。

二、當車工棉卷分段不整齊，沒有很好的執行「二大段四小段」的分卷法。在換卷、落卷時，很少把卷頭撕齊，只是擦一下就算了；在搭頭時，殘頭不撕齊，相搭處有二吋之多；在做清潔工作時，動作往往過猛，便飛花雜入棉網；同時清潔次數三班不一致，又不按規定時間進行。

三、磨針工作法只是在一般抄針後走完針簾花就磨針。磨前不深抄，磨後也不刷光或淺抄，這就使針布塵雜及磨針時掉下去的砂粒不能除去，開車後影響棉網的品質。至於深抄的工作是由抄針工六天抄一次，每次同時深抄幾十台，使車間空氣混濁，勞動條件不好，另外磨輥不是專區

使用，來回搬運浪費勞力，對校磨輥也不方便。

目前對工作法的檢查，除工會小組設有檢查員進行抽查外，行政領導沒有經常的檢查制度。值班長、小組長對工人工作法的執行情況不能掌握，因此工作法的執行就不統一、不徹底。

第四、運轉對機台的管理責任不明，沒有預防檢修及平揩車的交接驗收制度。

一、根據最近三廠對梳棉機的抽查結果，主要部分的隔距大部分不合規定。如：給棉羅拉與給棉板之間的隔距有87%不合格，給棉板與刺毛輥之間的隔距有60%不合格，刺毛輥與除塵刀之間的隔距有87%不合格，刺毛輥與錫林之間的隔距有73%不合格，錫林與道夫之間的隔距有80%不合格。

其他，錫林及刺毛輥婆司發熱，上下斬刀針尖磨損，斬刀油箱發熱或漏油的情況亦甚嚴重。

這些情況產生的原因，一方面是機台的平揩車質量還不够好，工人技術水平低（如揩車組每組只有一個四級工，其餘都是學徒工），不合規格的機件不能及時更換；另一方面是缺乏經常的預防檢修和嚴格的平揩車交接驗收制度，目前平車後驗收是由保養員負責，沒有生產組長和車間主任參加，因此運轉對機台質量情況不了解，心中無數。

二、運轉修機工不能及時調整機台的速度。根據測定，各機台的速度相差很大。如四十二支，同排在一列，同樣的配備，錫林的速度最快的是191轉，慢的只有145轉，相差達46轉，影響了機台的效率，使供應不正常。由於速度的不一致亦影響了當車工的棉卷分段。

三、壞車不斷增多，修理又不及時。根據統計：八月份壞車32次，九月份56次，十月份達到132次。其中龍頭牙磨損、快慢牙活動、斬刀掛花、機框卡花等為主要原因，而這些原因都是在運轉中可以預防的。另外當車工普遍反映，修機工自己也承認：「修機不及時，停車等的時間很長，遇有小壞車或是暫時不致影響停台的壞車，就不及時修理，敷衍交班」。如抄針工羣雲亭同志說：「因修機不及時，有時小毛病也變成了大毛病」。這些情況不但增加了停台時間，降低了機器生產效率，同時亦使得有些影響質量與落棉的問題，不能及時處理與解決。

從以上情況可以看出，目前梳棉車間的勞動組織存在的問題，直接影響了產品品質、節約用棉與機器壽命，因此亟需改進與加強基層組織。

(二) 改進梳棉車間基層組織的辦法

基於上述情況，在三廠梳棉車間的基層組織中需要有健全的基層生產單位（工區）、合理的勞動成員組合與分工、統一集中的領導（行政與技術），貫徹一長制和區域管理制的社會主義企業管理原則。只有這樣的基層組織與領導，才能保證提高產質量、節約用棉、發揮設備效率，特別對於目前全國大力開展節約原材料的任務來說，更有其現實的意義。具體辦法：

第一、工區的劃分及人員的配備：

對現有212台梳棉機的工區劃分問題，車間幹部曾有兩種意見：一種意見是主張劃分兩個工區，每個工區成員十三人，全班合計二十六人。工區內設副工長、磨車、推卷、關車掃地、預備工各一人，抄車工二人、當車工六人。這樣分工，人力可以節省，組織分工亦較合適。缺點是抄車工、推卷工、關車掃地等工作負擔面過大，以致各工種間勞逸不均，副工長的領導會因工區過大而不易掌握。

另一種意見是劃分三個工區，每個工區成員九人，全班合計二十七人。工區內設副工長、推卷、關車掃地各一人，抄車二人、當車四人，這樣的分工，由於副工長兼磨車，加油工作由抄車工兼做，不但副工長的技術工作集中進行對機器狀況與成品質量便於掌握，也便於副工長進行管理，各工種勞動量的分配比較平均合理，分工也較明確，但在現有情況下要比第一種意見多用兩個人（至於是否多用人問題要根據工作需要來考查）。

從以上兩種意見的比較，以及目前梳棉間勞動組織的實際情況來看，經多次研究認為劃分三個工區比劃分兩個工區的優點多。如果再在第二種意見中把當車工每人看18台改為看24台（根據現有當車工技術能力擴台是可能的），這樣就可以在不增加人員的基礎上劃分三個工區，既兼備上兩種意見的優點，而對於目前副工長的技術水

平與工作能力來說，劃分三個工區又便於實施技術與行政相結合的全面領導。同時各工種又能勞逸均勻、職責分明，達到合理組織勞動的目的。

按三個工區劃分，則每個工區範圍68~72台，各工區的人員配備完全一樣，各有副工長一人、當車工三人、抄針工二人、推卷工一人、關車掃地工一人，另外每班有預備工二人，合計各班二十六人。

工區內各工種均由副工長直接領導，在修機磨車工作方面受保養組的業務指導。

第二、各工種的分工及職責：

一、副工長：副工長全面領導本工區一切生產活動，並親自執行修機及磨針工作。要求副工長有計劃地安排自己的日常工作，經常檢查分析本工區的計劃完成情況及每個工人的工作情況。主要職責如下：

1、領導本工區執行國家計劃，掌握各項生產指標的完成情況，分析完成與未完成的原因，製定與貫徹具體改進措施。

2、經常檢查本工區生產情況，包括各工種操作法、棉網的品質、落棉的情況、當車工回花下腳量、機台用卷數、以及條筒及棉卷的供應情況，發現問題及時設法解決，並記錄檢查的結果，將不能解決的問題報告值班長。

3、經常檢查本工區工作環境與機器設備的安全狀況，若發現不安全及時設法處理與報告上級。

4、負責本工區內的人事調配。

5、與工會共同組織勞動競賽與推廣先進經驗。

6、根據平車交接驗收制度，參加平車後的機台驗收工作。

7、根據規定的運轉修機檢修制度，負責預防檢修及壞車修理的工作，並將檢修結果記錄在規定的記錄簿上。

8、按照磨針工作法及磨針的週期正確的進行磨針。

9、按時向值班長彙報工作並聽取指示。

二、抄針工：每個工區內的抄針工，除執行抄針工作外，還需要分區負責機台的加油工作，對抄針與加油的質量負責。由於抄針兼做技術性工作，少做雜務事情，可以發揮與提高他的技術

能力。

三、當車工：當車工執行所看管機台的換卷、棉條接頭、落筒，抄針後生頭、機台前後清潔等工作，對棉網棉條的品質、回花量、機台的清潔等負責。

四、推卷工：推卷工主要負責本工區棉卷的及時供應，以及抄針時清刷小漏底等工作。

五、關車掃地工：為使地面的清潔及回花地腳的收集、分清和運送設立專人負責，並將較簡單的不直接影響品質的抄針前關車工作單獨劃分出來，因此增設一關車掃地工種，專負這二項工作。

1 重點檢修

項 目	每班檢修機台數	週 期	每台檢修時間	進 行 檢 修 時 間	檢 修 方 法
校正上斬刀與針簾間隔距	1	24天	5分	按本人專責機台，每班在第八巡迴時循序檢修之	在機台運轉中停止上斬刀小皮帶輪，用隔距片檢查並校正，使針簾花剝落平齊
檢查校正錫林道夫間隔距	6	4.7天	4分	有三台在第三巡迴時校正，在上一班磨針完後的機台，有三台在第七巡迴時校正，本班第一次磨針完後的機台	用隔距檢查，並校正至標準隔距，先校錫林道夫，後校下斬刀
檢查校正下斬刀道夫間隔距	6	4.7天	4分		
龍頭部分加油並檢查傳動情況	6	4.7天	2分	在第四、九巡迴結合檢查磨針情況時進行（在磨針機台上）	龍頭部分加油，同時檢查齒輪咬合情況，發現毛病後設法安排時間修理之
油箱外部仔細揩擦	6	4.7天	3分	在第五、十巡迴時，結合檢查磨針情況時進行（在磨針機台上）	油箱外部四周仔細揩擦，不使飛花沾油外洩

2 巡迴檢修

部 別	項 目	每班檢修機台數	週 期	進 行 檢 修 時 間	檢 修 方 法
前 部	上斬刀剝棉情況及簾子花情況、抄車風門裝置是否良好 齒輪咬合走動聲響情況 油箱是否漏油發熱及有聲響 前部主要螺絲鬆緊情況 開關情況（道夫開關搖把軸插梢） 壓棍絨板絨布情況 圈條情況（筒子轉動是否正常） 其他機台運轉聲響	24台	1天	第一次前部巡迴檢修在第四次巡迴時進行檢修12台，第二次前部巡迴檢修在第五巡迴時進行檢修12台	結合巡迴時用眼看耳聽手摸的方法，重點在本人專責機台進行檢查，發現毛病時，能處理者及時修理，不能立即處理者安排時間有計劃的檢修，運轉不能修理者報告上級處理
後 部	導卷裝置開幅位置 皮帶繩子傳動情況 抽查加油油眼清通情況 錫林刺毛棍婆司是否發熱 大小漏底落棉情況 絨棍花情況絨棍是否彎曲損壞 安全裝置是否良好	24台	1天	後部巡迴檢修在第六次巡迴時進行，全部檢查完	同 上

二、運轉對平措車交接驗收制度

運轉對保全平車後的驗收，不僅要有保養組參加，而且應有運轉班的副工長參加，以便實際

第三、各工種的工作法：（略）

第四、生產管理制度

一、梳棉車間運轉修機檢修制度：

為使梳棉機在運轉中經常保持正常，減少壞車停台，提高產品質量，副工長除進行本工區的壞車修理以外，還須進行機台預防檢修——重點檢修與巡迴檢修，每班巡迴檢修24台，結合磨車後重點檢修每班六台，其他個別項目重點檢修每班一台，每班的壞車修理及巡迴檢修、重點檢修中發現的問題，應紀錄在規定的紀錄簿內。具體的檢修項目、時間、方法列表如下：

掌握機器運轉狀況的人員能夠對平車機台有所了解，並提出自己的要求與意見，因此補訂了運轉副工長對平車的交接驗收制度。同時，對於措車後

的機台，副工長不可能逐台驗收，但在巡迴檢查時，必須注意，如發現問題，向揩車組提出意見，以便掌握揩車後的機台狀況。

1、對保全大小平車後的驗收：

(1) 在保全大小平車完畢，保養組驗收機台時，必須有該工區的副工長參加驗收。

(2) 副工長參加驗收的項目規定如下：①錫林刺毛軋婆司發熱（小平不驗收），②齒輪咬合及聲響（道夫圈條及其他部分），③蓋板斬刀剝棉情況（動作靈活及剝棉作用），④圈條情況（條筒轉動是否歪，中間孔是否正常），⑤給棉情況（包括導卷兩邊是否正常），⑥油眼螺絲斜歪情況，⑦開關情況（道夫開關與開關搖把軸插梢），⑧蓋板運轉情況（運轉是否靈敏，有否間隙起浮現象），⑨絨花情況（絨花中有無白花），⑩油箱是否漏油發熱或有聲響，⑪大漏底落棉情況，⑫牆板有否出白花，⑬棉網品質，⑭安全裝置，⑮針板錫林道夫針布情況（有否損壞），⑯主要螺絲鬆緊狀況。

(3) 副工長驗收後，必須將發現缺點的驗收機台的機號記錄在修機檢修記錄簿上。

(4) 副工長驗收後應在鋼絲保全平修機台交接單上簽字，以示慎重。

2、對保養組的揩車機台發現毛病時，及時提出意見，請求改正，並記錄在記錄簿上。

三、交接班制度（略）

第五、副工長應如何領導工區生產及安排本身在一輪班內的工作？

副工長是基層組織中的領導者和組織者，對本工區的一切生產活動負責，保證本工區生產計劃的完成和超額完成。因此，要求副工長圍繞作業計劃為核心來適當的安排本身的工作和領導工區生產活動。

一般在梳棉間副工長需要掌握的計劃指標有：產量、質量、用棉、出勤等四項主要指標，副工長應經常掌握本工區每個工人對各項指標的完成情況，並及時的根據影響完成計劃的因素分析完成與未完成的原因，副工長有責任在生產會議上提出本工區存在的關鍵問題，以便通過生產會議來發動羣衆揭露生產上的缺點，提出解決辦法及改善管理的建議。同時副工長又必須積極主動地參加準備和組織生產會議的工作，在每次生產會議召開前，副工長應事先與黨、工、團的小組長共同商量，確定生產會議的要求與內容，為開好生產會議做好充分準備工作。

為保證作業計劃的具體實現，副工長還必須

很好地來組織自己的日常工作，有計劃有步驟地將自己一輪班的工作安排在一輪班的各個巡迴中，使自己能主動的掌握時間。副工長工作進度表，應根據副工長在實際工作中的經驗加以總結編訂。

（三）實施上述改進辦法的意見

我們對梳棉車間基層生產工作的研究分析和提出的改進辦法，雖然經過了車間主任、值班工長等幹部以及部分當車、磨針等工人的反覆討論，但只是就問題研究問題，這就可能使他們對改進基層組織的整個目的和辦法認識不明確、不系統，因此還必須進一步向全車間的基層職工進行教育和動員。根據需要，目前副工長人數尚缺九名，必須抓緊選拔培訓；同時試點工區建立後，應緊緊掌握，吸取經驗，以推進這一工作的發展。因此我們建議：

一、建區工作應充分的發動羣衆，要求以一長制和區域管理制的社會主義企業管理原則來提高職工的思想與管理水平，具體的做法：

1、公佈工區的劃分和副工長，向車間職工交待為什麼要劃分工區？在這個工區中為什麼要副工長統一集中地組織與管理生產？

2、發動職工討論副工長與各工種的職責及其相互關係。

3、發動職工討論行政管理制。

4、建議黨組織、工會小組、青年團組織按照新的工區劃分，根據生產管理活動的特點，相應地調整組織形式與工作方法。

進行這些工作時，需要強調深入地、徹底地貫徹職責的規定與行政管理制度，結合這些職責、制度的規定與貫徹，整頓和鞏固勞動紀律。黨的組織與工會要大力配合，發揚民主，發揚優點，揭露缺點，提高職工建設這一工作的積極性與創造性。

二、吸取已有的培訓副工長的經驗，迅速完成尚缺九名副工長的培訓任務。

三、加強改進基層組織工作的實施與領導。

梳棉車間工作的改進，對整個企業製成品的好壞關係很密切，同時在天津地區也是第一個試行，因此，強有力的領導非常重要，要求領導切實注意副工長工作的建立與步步提高，要求掌握副工長及各工種職責的進一步修訂和更加切合實際，要求及時總結試點區的經驗。從這些工作中，使我們領導企業的工作深入一步，也打下整個企業生產的鞏固基礎。

精紡機鋼領水平工具與 中、後羅拉高低工具的介紹

華東紡管局技訓班 本刊通訊員 徐學莊、瞿懋德、張永椿

廣泛應用各種技術工具，使得操作合理，對提高工作質量和工作效率，是有着重大作用的。同時，對技術工人的培養也較容易。本班精紡教研組劉垂緒同志創造了鋼領水平工具、黃佩宏同志創造了中、後羅拉高低工具，在使用過程中證明這些工具對簡化操作、提高平車質量，獲得了一定的效果。現介紹如下，供從事精紡保全工作同志的參考。

一、鋼領水平工具

在精紡機的加捻捲繞運動中，鋼領圈的水平與否，對於細紗氣圈的瞬間張力變化有着相當的影響。

造成鋼絲圈不水平的原因，除了因製造和安裝技術使鋼領圈在鋼領板上安裝不平以外，還有因鋼領板本身變形，產生扭曲而造成鋼領圈的不水平。在上述因素中，後者的不良影響很大。

一九五三保全工作法，是以校平鋼領板來補救因鋼領板變形所產生的不良影響。應用了測量三點傾斜度，計算平均差異率，然後燒焊、銼借鋼領板或羊腳托頭的辦法，來使從三點上測出的傾斜度，平均地分擔到同塊鋼領板的各個鋼領圈上去。這樣的做法，可以略微減少鋼領板變形對鋼領圈水平度的影響，但不能將各個鋼領圈的傾斜徹底消滅。

由於三點水平是在鋼領板橫向上測量的（見圖1），因此，對於鋼領板變形在縱向間的影響，也就沒有可能給予照顧了。

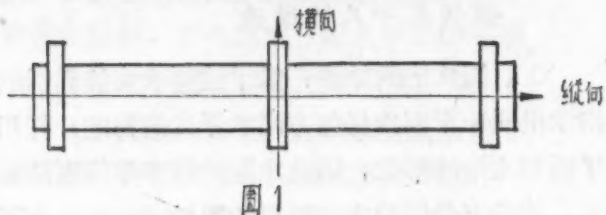


圖1

又因為三點水平是在每塊鋼領板的頭、中、尾三點進行測量的，這並不完全能代表全塊鋼領板上的一般情況。有時在一塊鋼領板上，大多數部位是水平的，而三點水平中一、二點不平時，為了照顧這一點，反而要將其他部位都改變為不平，來適應這傾斜的一、二點。

為了具體說明以上所斜各點，曾對某些機台進行了測定。今取某「潑拉脫」1923年製機台的一塊鋼領板在進行校平前、校平後及鋼領圈安裝後的水平情況舉例於下：

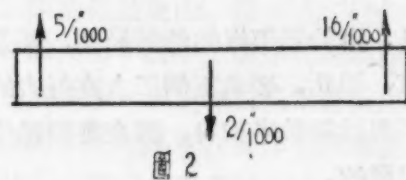


圖2

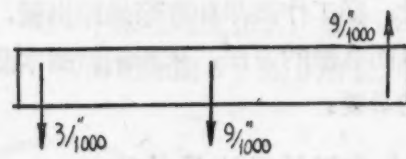


圖3

1、進行校平前三點水平情況如圖2（箭頭表示傾斜方向，數字表示傾斜度）。

2、進行校平後三點水平情況如圖3。

3、裝上鋼領圈後各個鋼領圈的水平情況如圖4（單位千分之一吋）。

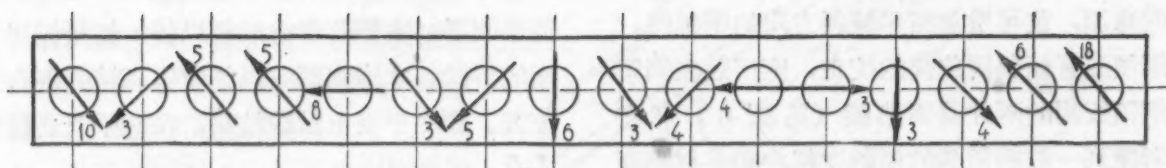


圖4

由此說明：

1、依靠看三點水平來校正鋼領板，由於種種原因，實際上對各個鋼領圈的水平並無多大的幫助。根據上述被試機台的全台鋼領圈在校平鋼領板後進行測定，發覺其鋼領圈在不同方向的平均傾斜度為5.6英絲（即千分之一吋），其中傾斜度超過10英絲者24只，佔全台鋼領圈（384只）的6.25%。縱、橫兩向水平良好，無傾斜現象者僅11只，僅佔全台的2.86%。

其他類型機台的情況，也極相似。

2、由於對鋼領圈本身水平進行測定的結果，發現除了鋼領板本身變形引起鋼領圈不水平外，鋼領圈與鋼領板接觸的肩部及鋼領板的表面，由於製造、加工公差而引起的裝配差異率，對鋼領圈水平也有一定程度的影響。

此外，在進行校平鋼領板的操作中，技術工人對每一塊鋼領板，都需加以計算，以求出其平均差異率，來供作校平鋼領板的參考。這樣，就要求每一個擔任鋼領板平裝工作的工人，都必須具有一定程度的算術基礎，儘管有了比較簡單的計算公式，也還是要在無形中增加了平裝工時的耗費。

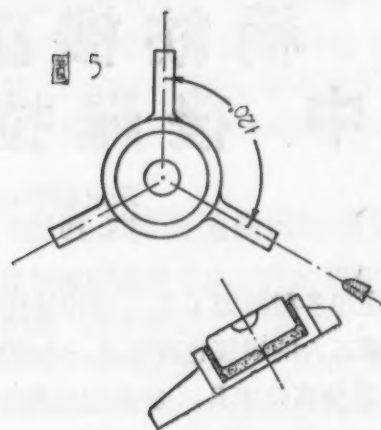
而且，由於鋼領板的銼借範圍，都是以幾個英絲計算，因此，要求每個工人在每次的銼借時都能做到與計算數字相符，這在實際操作上是存在一些困難的。

因此，從工作效果和實際操作出發，深覺有應用簡單而直觀的方法，來對鋼領圈本身水平進行校平的必要。

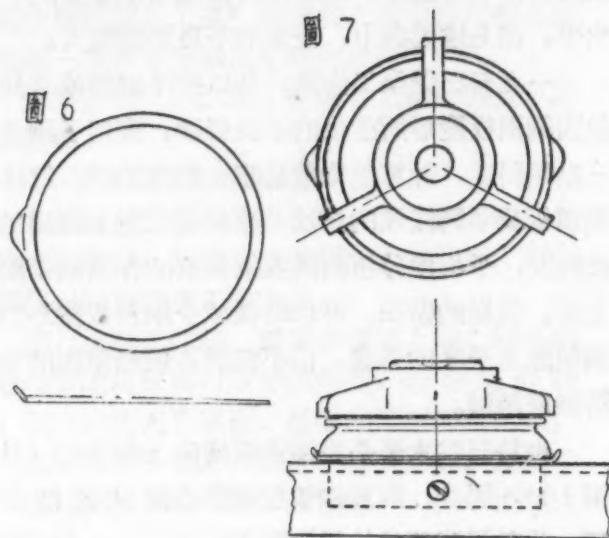
水平鋼領圈的簡單方法

水平鋼領圈運用了特製的水平尺（見圖5），來進行鋼領圈水平度的測量。鋼領水平尺是擱置在鋼領圈頂部，以頂部平面為基準。由於此項水平尺使用了圓形水泡，水平度的測量可以不受平面內方向的限制，因此可以很快的完成水平度的測定，免除了用普通水平尺反覆進行縱、橫兩向測水平的麻煩，並可增加指示傾斜方向的準確性。

鋼領圈有傾斜現象後的校正，應用裝在鋼領圈與鋼領板間的兩片斜面墊圈（見圖6）來完成。考慮到一般鋼領圈的傾斜度都在30英絲範圍以內，因此決定了兩片斜面墊圈厚的兩面加起來



的厚度，較薄的兩面加起來尚多 $\frac{1}{16}$ 吋。斜面墊圈的使用原理大致與水平具有V形銼腳的銼子相似。所不同的，V形銼腳銼子的斜面墊圈是裝在龍筋面下的，銼子上端水平尺的水泡指示哪面高，兩只斜面墊圈厚的一面就同時拉向哪面；這裏的墊圈是裝在鋼領板面上的，因此在水泡指示哪面高時，兩片墊圈厚的一面同時拉向相反的方向（見圖7）。



鋼領水平尺的構造

1、圓水泡的結構：爲了達到水泡能靈活的指示出同一平面內任何方向水平度的目的，採用了圓形水泡的形狀，而且水泡的曲率半徑應該很大，才能充分保證水泡移動的靈敏度。在水泡圓徑爲 $\frac{1}{4}$ 吋時，弧面的曲率是很小的，已經接近於平面了。在經若干次試製以後，結果採用了平面的形狀。水泡內部並以純醚與酒精的混合劑來充實。經在平板上試驗結果，在水平尺底部墊入 $\frac{1.5}{1000}$ 吋的測微時，可以見到水泡有明晰的移動。

爲了避免用純醚爲充實劑後水泡的封口困難，可以將封口處玻璃管拉長引細。

水泡面的刻度採用與水泡內空氣泡同大小的圓綫，可以應用化學腐蝕法（氟化氫法）來完成此項刻綫工作。

2、鋼領水平尺底座形狀的構成——三點定一面：鋼領水平尺底座採用了Y形的結構，這樣可以使尺與鋼領圈表面的接觸，大致可作爲三點來看，由「三點定一面」的原理，可以使鋼領水平尺的測量範圍，包括了同平面內的兩軸向。

爲了減少因尺身底部與鋼領表面所作的平面接觸而招致的差異率，及尺身底部加工簡便起見，尺身底部應該比較狹小，以減少其接觸面積。

當然，也曾考慮過將底部作成刀口形狀，使其與鋼領圈表面成爲綫接觸，但這樣做，會使水平尺底部不耐磨損，反而影響其精確程度。

結 論

1、鋼領經過水平後，由於氣圈瞬間張力受鋼領不平影響的因素已經減除，因而細紗斷頭率可以減少一些。由於我班沒有運轉工場，因此詳盡效果尚未測得，但這種效果是可以肯定的。

2、節省平車工時耗費。僅從表面上看來，逐只水平鋼領圈似乎比較麻煩；但由於節省了鋼領板三點水平的檢查、計算平均差異率及燒焊、銼修鋼板，因此，工時耗費也還是可以節省的。這從下面可以看出：

三點水平法每塊鋼領板耗費工時：20~30分鐘；

水平鋼領法每塊鋼領板耗費工時：15分鐘左右。

3、在鋼領板不是以生鐵翻鑄而係用熟鐵板壓製，不能運用三點水平法校平鋼領板時，水平鋼領圈有其獨特的功用。

4、當然，如果依靠斜面墊圈來墊平鋼領圈，是要增加一些機械設備費用的，每合細紗機（400錠）約需40萬元左右，而且也要考慮到墊圈的耳朵（突出的握持部分）會掛住飛花。但在舊車鋼領板變形較大的情況下，使用斜面墊圈來墊平鋼領圈，仍有其相當的價值。

5、此外，圓形水泡除了用在測量鋼

領圈水平以外，還可以廣泛地運用在其他各種需要同時測量同平面內縱、橫兩向水平的場合，如在細紗保全的錠子水平、支柱水平等等。

二、中、後羅拉高低工具

後羅拉高低，係根據前羅拉，用角度水平尺在羅拉座向機頭方向第一個溝槽上，用手將後羅拉向前掀緊，同時前、後二羅拉字碼向上，逐只檢查前、後二羅拉表面角度，根據多數角度，選定一平均角度。但此角度根據一九五三保全工作法規定爲全體與標準角度相差 $\pm \frac{1^\circ}{2}$ 。如果中、後羅拉滑座採用分離式，則先做後羅拉角度，然後根據前、後羅拉表面用中羅拉高低斜面定規，做中羅拉高度。但中、後羅拉滑座採用聯合式時，首先要用角度水平尺求前後羅拉多數角度，再求前、中羅拉角度，然後選擇或做出一只羅拉座，使前、後羅拉角度與前、中羅拉角度合於標準，然後根據前後羅拉表面用中羅拉高低斜面定規，求中羅拉高度，是否在一九五三工作法裝配規格內——即中羅拉高度全體較標準高0.016吋、低0.008吋限度內。因此在平中、後羅拉時，需用角度水平尺與中羅拉高低斜面定規二種工具。如果中、後羅拉滑座是聯合式，則後羅拉角度、中羅拉高度、中後羅拉靠山、羅拉隔距幾個操作要同時進行，既要用手將中、後羅拉向前掀緊，同時又要用角度水平尺與中羅拉高低斜面定規來做後羅拉角度與中羅拉高度，操作起來每感到非常不便。因此，本班精紡組黃佩宏同志在角度水平尺上加裝一套測中羅拉高度工具，成爲中、後羅拉高低工具，其構造如圖8、圖9所示。

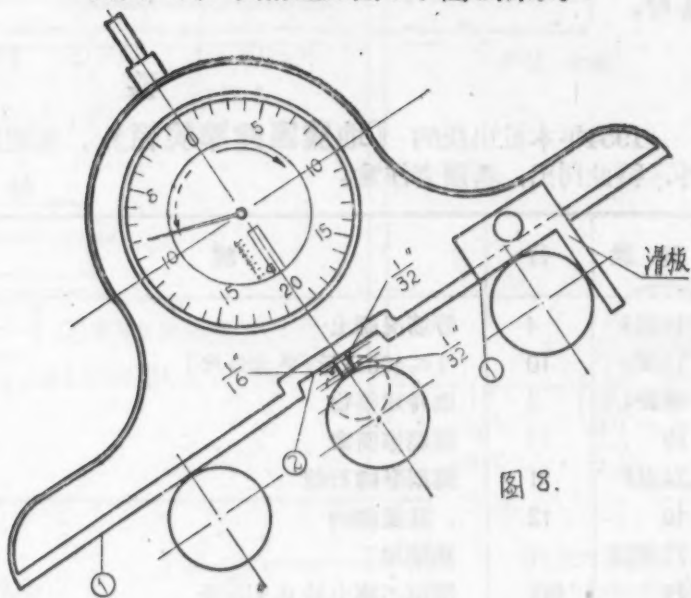
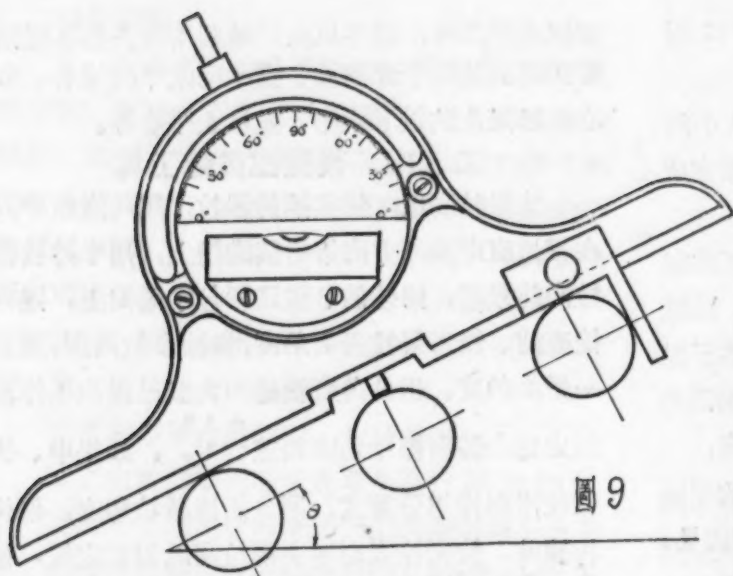


圖 8.



工具一側是角度水平尺，另一側是裝一測高儀，有一指針與中羅拉表面接觸，羅拉如有高低，則刻度盤上的長指針即起擺動，讀出刻度數字，即可得知羅拉高低。刻度盤一圈分為40格，每格單位是 $\frac{1}{1000}$ 吋，當長指針轉過一圈後，刻度盤上短針即移動一格。爲了防止工具下落，在工具上裝一滑板，可以在工具上滑動，以固定工具在羅拉上的位置。

目前一般使用的規定

皮圈式：中羅拉表面較前、後羅拉表面低下 $\frac{1}{4}$ 吋（見圖8）。

三羅拉大牽伸式：中羅拉表面較前、後羅拉表面高出 $\frac{1}{4}$ 吋（見圖8）。爲了能符合此二種裝置要求，在工具指針下部分底面較下側底面高出 $\frac{1}{4}$ 吋。

使用方法

1、根據指針頭在中羅拉表面中心位置，來調整滑板，使與後羅拉相接觸。

2、角度水平尺部分，可旋轉刻度盤，當水泡在水平位置時，讀出讀數，即爲前後羅拉表面角度（見圖9）。

3、三羅拉大牽伸裝置，先將本工具放在平板上，在工具指針頭下凸出部分間（即圖8②處），插入 $\frac{1}{4}$ 吋厚度（中羅拉高出前、後羅拉表面規定高度）隔距片，旋轉刻度盤，使長指針位於刻度盤的「0」上，當中羅拉位置高於此規定高度時，長指針向順時針方向擺動，當中羅拉位置低於此規定高度時，長指針向反時針方向擺動。長指針容許擺動範圍如下：順時針方向擺動16格（中羅拉高度較規定高度高0.016吋）；反時針方向擺動8格（中羅拉高度較規定高度低0.008吋）。

4、皮圈式牽伸裝置，在工具底面①處與平板間，放置 $\frac{1}{4}$ 吋厚度隔距片二塊（ $\frac{1}{4}$ 吋厚度係根據中羅拉低於前、後羅拉表面規定高度而決定的），旋轉刻度盤，使長指針位於刻度盤的「0」上，其他方法見使用方法第3項。

優點

1、後羅拉角度與中羅拉高度二種工具併合裝置，操作簡便而準確。

2、可以適用各種規定不同的中羅拉高度使用。

3、既可作平車工具，又可作檢查工具。

啓事

1954年本社出版的『地震區建築規範』，復經檢查發現有以下幾點錯誤，除重版時將予更正外，特此刊出，希讀者注意。

紡織工業出版社

頁數	行	誤	正
15表3	4	管筋混凝土	鋼筋混凝土
15表3	10	(≤ 600 公斤/平方公尺)	(≥ 600 公斤/平方公尺)
18表4	2	臨時建築物	臨街建築物
18	13	規範第四章	(本規範第四章)
24表7	1	規則形磚石牆	規則形磚石築牆
46	12	，且量輕的	，且量輕。……
72表22	1	建築屋	建築物
45	倒5	間距不應小於0.7公分	間距不應小於0.7公尺

粗紗機電氣定長自停裝置

上海國棉十七廠 郁宗雋、袁保昌

一、設計定長自停裝置的目的

1、在細紗方面：推行寶塔式分段換粗紗，往往由於粗紗的長度不一致，因而使換粗紗來不及而造成空大管斷頭及換紗時間的懸殊，直接影響了其他清潔工作的推行；對粗紗供應方面，如儲備量的合理控制等也都存在問題。爲了進一步鞏固寶塔式分段換粗紗，一定要取得二道粗紗的長度一致。

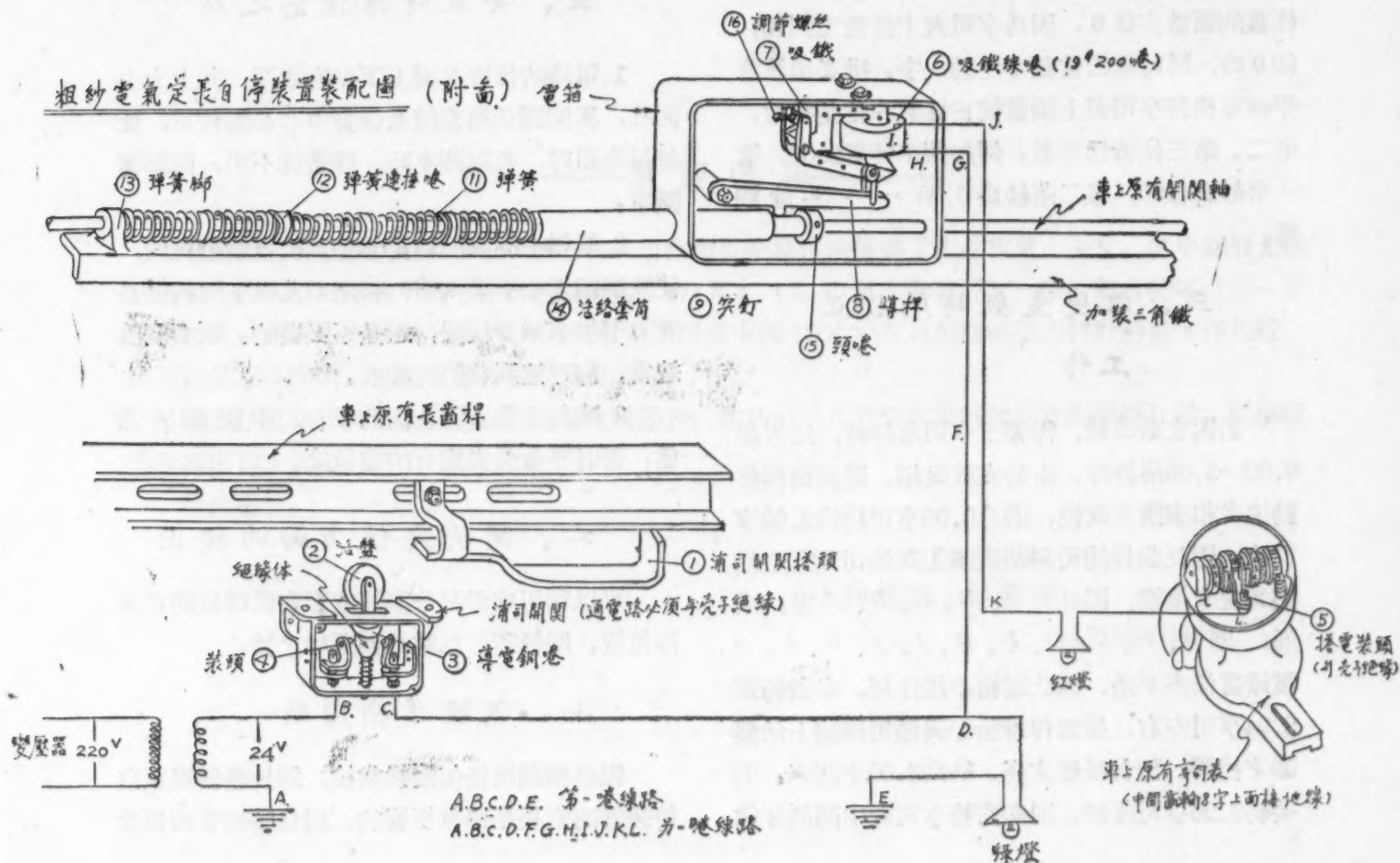
2、在二道粗紗方面：粗紗工作法上，對實行按計劃時間來分段換粗紗，是一項重要的工作。但由於頭道粗紗的長短不一，很難掌握，在觀察中就發現當車工換粗紗的時間非常不均勻，有時換粗紗來不及，即一段粗紗尚未換好而另一段粗紗已經用完，形成手忙腳亂現象，因而影響了合

理分配換粗紗與清潔工作的時間。所以必須使頭道粗紗的長度一致，才能進一步的幫助粗紗工作法的推行。

我廠四紡工場對粗紗長度的控制，原來係根據亨司表作爲落紗標準，這樣，就需要人力常常去注意它，增加落紗工與當車工的負擔，且目光看亨司表也不够正確。因此，電動科姚永興與四紡工場洪修福二同志根據亨司表爲標準的原則，設計了一套以亨司表來控制粗紗長度的電氣自停裝置，即當亨司表走到一定長度時，自動裝置促使機台自行停止運轉，以便獲得一定長度的粗紗。

二、粗紗電氣自停裝置的機構（見附圖一）

第一部份：在粗紗機長齒桿下面裝有一浦司開機搭頭①，由於長齒桿在運轉中位置移動的作



用，離開滿紗尚有0.06亨司左右（我廠四紡工場紡20支紗，二粗係2亨司落紗，即紡到1.94亨司左右時）長齒桿上浦司開關搭頭①與浦司開關上活盤②接觸，將②壓下，使導電銅圈③與裝頭④接觸，此時電路A、B、C、D、E、A接通，綠燈即亮，預告即將落紗。

第二部份：在亨司表內部當中一只齒牙8字的位置上鑲有小銅片一塊，其餘的字都是絕緣的，牙齒下面所裝的銅裝頭⑤接觸時，則A、B、C、D、F、H、I、J、K、L、A電路接通，紅燈即亮，表示滿管停車。因為此時吸鐵綫圈⑥內通過電流產生磁力，將吸鐵⑦吸起，則導桿⑧同時抬起，活絡套筒⑭失去⑧上突釘⑨之阻止，則開關彈簧⑩向外打出，活絡套筒⑭撞擊開關軸上頸圈⑮，機台立即自動停止運轉，即可落紗。當落紗時，長齒桿恢復起點位置，紅綠燈即自動熄滅。

如前所述紡20支紗，二粗紡2亨司落紗，若開車時亨司表讀數為0.00，則第一落紗自動停車時必為2.00，因當裝頭⑤與亨司表當中牙齒8字上銅片接觸時，亨司表上中間一位讀數正好為0（本廠係用三位亨司表，第一位整數，中間一位係第一位小數，第三位係第二位小數），此時末位數的讀數亦為0，因為亨司表末位數走到10，即0時，同時第二位數才走動一字。唯必須注意平楷車後將亨司表上讀數校正為第一位是整數，第二、第三位皆為零數。例如開車時為2.00，第一落紗為4.00，第二落紗為6.00……其餘類推。

三、改變支數時的校正工作

若因支數改變，需要三亨司落紗時，比方從0.00→3.00落紗時，由於支數改細，則長齒桿移動速度相應隨着改慢，若自0.00亨司紡到2.00亨司時，因長齒桿浦司開關搭頭①與浦司開關上活盤②尚未接觸，因此，A、B、C、D、A電路未通，則A、B、C、D、F、H、I、J、K、L、A電路當然亦不通，因此電箱不起作用。必需紡到2.94亨司左右，長齒桿搭頭①與浦司開關上活盤②才接觸，預告綠燈才亮，紡到3.00才開車。若要紡2.20亨司落紗，則必需將亨司表中間的牙齒

8字上鑲的小銅片改在0字上，則中間的齒牙必需再走0.20亨司，亨司表內裝頭⑤才與小銅片接觸，而A、B、C、D、F、H、I、J、K、L、A電路通，才自動停車。其餘類推。

四、裝置位置（見圖一）

吸鐵開關箱（電箱）裝在車面開關軸上，活絡套筒與開關彈簧⑩活套於開關軸上，其一端裝有固定在開關軸的頸圈⑮，另一端裝有活套在開關軸上固定在三角鐵上彈簧腳⑬，浦司開關裝在長齒桿的附近車腳上，亨司表內中間齒輪8字上鑲一小銅片，浦司開關搭頭裝在長齒桿的尾端第二只長眼子上，紅綠燈裝在車尾上。電源由220V經變壓器變為24V。36V為安全電壓，通過人身不會觸電。我們意見最好改為12V，因為第一條電路為24V電壓的電源，通過浦司開關經預告綠燈接地。第二條電路為24V電壓的電源，通過浦司經電箱而入亨司表，以整個機台作為地綫接地。故當開車的很短時間內，整個機台是通電的，所以最好用12V，則更為安全。

五、安裝時應注意之點

1. 電箱的位置必需上下左右水平，其上大小洞孔，與開關活絡套筒及彈簧中心必需校正，使無絲毫阻碍，否則開車時，彈簧彈不出，而影響開車。

2. 吸鐵上的調節螺絲⑬是調節吸鐵動程的，使吸鐵離鐵心不要太遠，否則不易吸上而誤解為吸力不夠來減少綫圈，這是不必要的。祇要調整適當，即可達到我們的要求。

3. 突釘⑨與套筒⑭間的嚙合，亦需調節適當，否則亦會失去應有的靈敏度。

六、關於定位方面的校正

可以利用成形部分調節成形高低螺絲變更落紗位置，則絕對可以避免倒落紗之弊。

七、調換牙齒問題

粗紗機調換任何變換齒輪，對於整個電氣自停裝置的定長是毫無影響的。因為整個亨司長度

是不變的。但調換高低牙是決定粗紗每層圈數的，對整個長度雖然沒有影響，而在長度不變的條件下，每層圈數改變後，落紗位置隨之改變，因而，對定位方面，必需要調整落紗位置來避免倒落紗。故有關每層圈數的齒輪改變後（例如角度牙、鐵炮牙等），必需調整落紗位置來避免倒落紗。至於調換撐頭牙，是調節粗紗張力大小的，對粗紗直徑外形方面是起變化的；撐頭牙數多，紗的直徑小，紗繞得緊，撐頭牙數少，直徑大，手感紗鬆，所以撐頭牙對紗的直徑是有影響的。唯長齒桿移動的速度也有所改變，與浦司開關接觸的時間亦應隨之改變，因此就要予以很好的調整（若調換齒數相差不大，則可不必要改變長齒桿上開關浦司搭頭的位置）。

八、幾點體會

1. 利用亨司表來控制電氣自停開關，動作準確、靈敏，裝置簡單，每套費用僅約541700元左右。

2. 利用亨司表控制粗紗定長，各機台獲得接近一致長度的粗紗。我們曾經過好多次的電氣裝置粗紗測長試驗，其長度最大最小差異為14.5公尺，差異率為0.276%。

3. 落紗工與當車工不必再像過去那樣要看亨司表落紗，既可避免精神負擔，又可避免錯誤。

4. 車尾有了預告綠燈，落紗工可以及時準備落紗工作。

5. 電源由220V變為24V，根據蘇聯標準規定12V以下，人雖在水中工作亦不會觸電。我們認為最好改為12V，以保證人身安全。

6. 每逢平、揩車時，事先將前羅拉節上傳動亨司表的華姆牙上支頭螺絲鬆去，則前羅拉雖轉動，而亨司表中牙齒不轉，可以省去平、揩車後校正亨司表的工作。

7. 當逢整數亨司落紗時，可不必改動亨司表。但若改為2.2、2.4、2.5等亨司落紗時，需改裝亨司表，增加了一些麻煩，我們認為有待於更進一步的研究與改進。

~~~~~重要啓事~~~~~

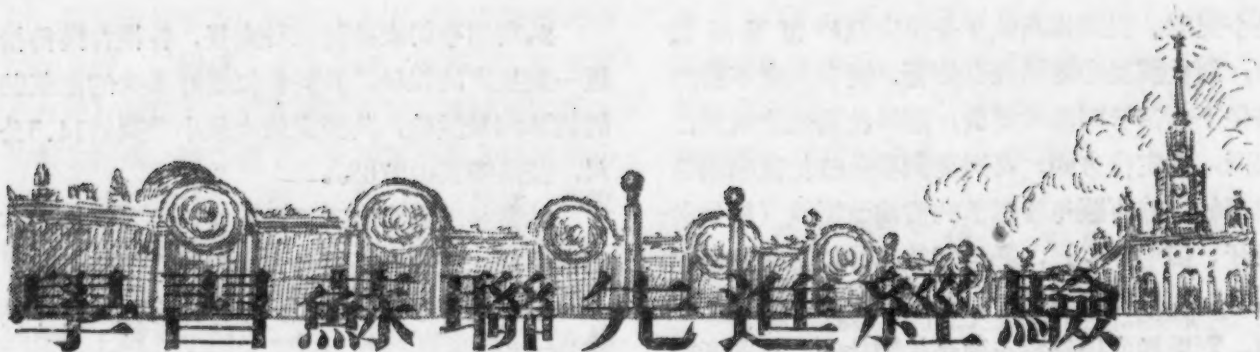
本刊1954年第22期所載「190號士林改用色澱軋染操作法提高了產品質量」一文，其中關於先後的成本比較，原文結論所稱「比捲染還降低了174元」（見45頁左第15行）一節，經有關單位進一步了解結果：由於作者係以1954年八月末軋染用料成本與1954年五月份前捲染用料計劃成本作比較，因而這是不合理的，也是不符合實際情況的。

根據該廠在1954年全國紡織品染整會議報告：按1954年八月份軋染和捲染實際用料比較，軋染較捲染高出13.8%。

特此更正。

「中國紡織」編輯部

1955年1月10日

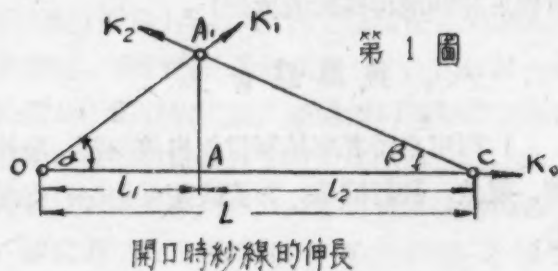


織機開口時經紗的張力和變形

當經紗形成梭口時，經紗受到附加的作用，此作用造成附加的張力，此外，在經紗縱向運動時並造成了紗線的張力和變形。

經紗所受的作用，以下幾種是主要的：（1）當綜絨由水平位置上下移動時，紗線所受的伸張；（2）在綜眼內以及織口和後樑處紗線彎曲；（3）在綜眼內的摩擦。

假定經紗是被固定在 O 和 C 兩點上（第 1 圖），並具有原有張力 K_0 。



將綜眼 A 移至 A_1 處，經紗被提高到 $AA_1=h$ 的高度，即形成 OA_1C 的形狀。假定開口時紗線在綜眼裏不移動和不放送經紗，在這樣的情況下，就使紗線受到伸張和彎曲共同的作用。由於紗線纖維的抗彎強度很小，故可忽略不計。我們可採用下列符號來表示：

- E ——紗線（假定其結構完全均勻）的彈性係數；
- ε ——紗線的相對伸長度；
- K ——紗線的張力；
- δ ——紗線的絕對伸長度；
- L_0 ——紗線在自然狀態下的原有長度；
- φ ——比例係數。

若應用虎克定律（假定紗線長度的增加僅係由於彈性伸長），那麼對這個紗線來說是

$$\varphi K = E\varepsilon,$$

式中 $\varepsilon = \frac{\delta}{L_0}$ ；

即伸張力正比於紗線的彈性係數和相對伸長度的乘積（註）。

讓我們來研究，在開口過程中梭口的大小和形狀對經紗張力和變形的影響。首先需要說明；所有這些計算只是表明在開口現象中的規律性。按照所用公式計算出來的絕對值，在一定的程度上會與實際數值不同，因為在織機開口的過程中經紗受到一系列的作用。對它們的性質還是研究不夠的，正如沒有充分研究紗線彈性那樣。

當梭口形成時，紗線將伸長，除了受到原有的張力外，還受到附加的張力，即

$$K = K_0 + K_3,$$

式中 K_0 ——開口時經紗的實際張力；

K_3 ——開口時由於紗線的伸長而產生的附加的張力。

$$\varphi K_3 = E \varepsilon_3,$$

式中 ε_3 ——紗線由於開口而產生的相對伸長度。

由此很顯然，所有與相對伸長度有關的計算，恰好同樣是對紗線彈性限度以內的相應張力有關的。

讓我們來確定在形成上部梭口時的伸長度數值。假定兩點——織口 O 和後樑 C ——是固定的，紗線的長度為 $L = l_1 + l_2$ ，並且把紗線由點 A 提高到 h 高度。以 δ_3 表示紗線的伸長度。如果當紗線被提高到 h 的情況下，並具有長度 L' ，那麼伸長度為：

$$\delta_3 = L' - L = (l_1' + l_2') - (l_1 + l_2)。$$

把上式各項重新配置，就得到：

$$\delta_3 = l_1' \left(1 - \frac{l_1}{l_1'}\right) + l_2' \left(1 - \frac{l_2}{l_2'}\right)。$$

分別用 α 和 β 表示梭口前部和後部的角度，那麼

$$\delta_3 = l_1' (1 - \cos \alpha) + l_2' (1 - \cos \beta)。$$

$$\text{從另一方面} \quad l_1' = \frac{h}{\sin \alpha}; \quad l_2' = \frac{h}{\sin \beta}$$

$$\text{因而} \quad \delta_3 = h \frac{1 - \cos \alpha}{\sin \alpha} + h \frac{1 - \cos \beta}{\sin \beta} = h \left(\tan \frac{\alpha}{2} + \tan \frac{\beta}{2} \right) \dots\dots\dots (1)$$

如果角度很小，則可以全角的正切的一半來代替半角的正切而不會有大的錯差時，那麼

$$\delta_3 \approx \frac{h}{2} (\tan \alpha + \tan \beta) = \frac{h}{2} \left(\frac{h}{l_1} + \frac{h}{l_2} \right) = \frac{h^2}{2} \left(\frac{l_1 + l_2}{l_1 l_2} \right) = \frac{h^2 L}{2 l_1 l_2} \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{由此可見} \quad \varepsilon_3 = \frac{\delta_3}{L} = \frac{h^2}{2 l_1 l_2} \dots\dots\dots (3)$$

採取 $l_1 = \text{常數}$ ， $l_2 = \text{常數}$ ，以 a 代表 $\frac{1}{2 l_1 l_2}$ ，則由方程式 (3) 得到。 $\varepsilon_3 = a h^2$ 。

此式為拋物線的方程式，即 $y = a x^2$ ，

式中 $h = x$ ——梭口的高度；

$\varepsilon_3 = y$ ——紗線的相對伸長度；

$$a = \text{常數} = \frac{1}{2 l_1 l_2}。$$

由此看來，當其餘的參數保持不變時，紗線的伸長度正比例於梭口高度的平方。所以當上機時，必須力求形成高度盡可能小的而又可使緯紗無阻礙通過的梭口。

讓我們來研究當梭口的高度 h 和長度 L 為常數時，紗線伸長度^①和梭口對稱性（即 l_1 和 l_2 的對比）的關係。

$$L = l_1 + l_2$$

$$\text{由此} \quad l_2 = L - l_1$$

除梭口的前部長度 l_1 和後部長度 l_2 對比的關係以外，同時，這兩個數值之間具有如下所示等式的關係。

$$l_1 = C l_2$$

式中 C ——係數，在一般情況下，它會等於或大於或小於 1，就是 $C \geq 1$ 。那麼從最後的兩個等式得到：

$$\frac{l_1}{C} = L - l_1,$$

由此 $l_1 = \frac{1C}{C+1}$ 和 $l_2 = \frac{L}{C+1}$ 。

將 l_1 和 l_2 之數值代入方程式(2)和(3)中, 求出經紗的伸長度, 得到

$$\delta_3 = \frac{h^2 L (C+1)^2}{2 L C L} = \frac{h^2 (C+1)^2}{2 L C};$$

$$\epsilon_3 = \frac{h^2}{2 L^2} \cdot \frac{(C+1)^2}{C} \dots \dots \dots (4)$$

假定 h 和 L 是不變的, 在方程式(4)中我們用 b 來表示不變係數, 即

$$b = \frac{h^2}{2 L^2}。$$

那麼 $\epsilon_3 = b \frac{(C+1)^2}{C} \dots \dots \dots (4')$

顯然, 在微商 $\frac{d\epsilon_3}{dC} = 0$ 的情況下, 經紗伸長度將具有最小的數值。

求微分式(4')並使其微商等於零:

$$\frac{d\epsilon_3}{dC} = b \frac{d}{dC} \left[\frac{(C+1)^2}{C} \right] = 1 - \frac{1}{C^2} = 0。$$

由此可見 $C=1$ 和 $l_1=l_2$ 。

由此看來, 在梭口高度和長度不變的情況下, 如果梭口前部長度和後部長度相等, 則紗線的伸長是最小的, 此時該紗線的伸長度將等於

$$\delta_{3\text{最小}} = \frac{h^2}{2L} \cdot \frac{(1+1)^2}{1} = \frac{2h^2}{L}$$

而紗線的相對伸長度為:

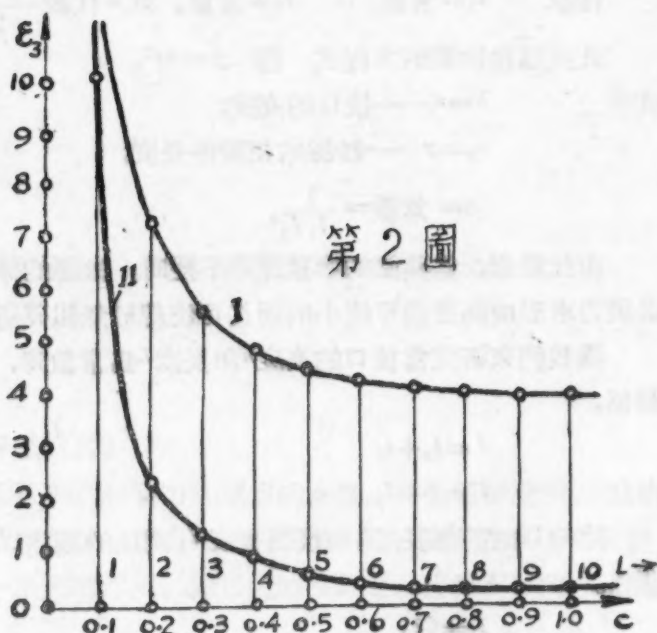
$$\epsilon_{3\text{最小}} = 2 \left(\frac{h}{L} \right)^2。$$

在形成對稱梭口的過程中, 紗線伸長的變化曲線 I 在第 2 圖中表示出來了。沿橫坐標軸表示梭口的對稱度的數值 C , 沿縱坐標軸表示經紗伸長度 ϵ_3 。從這個曲線可以看出, 只有當 C 值從 0.1 變化到 0.5 的時候, 梭口的對稱對減少紗線伸長度有很大的影響。當 C 值繼續增加到 0.6 時, 紗線的伸長度 ϵ_3 的減少總共不過為其數值的 5%, 即實際在機器上可允許在 $C=0.5$ 的範圍以內用不對稱的梭口, 並無損害。

同樣的由方程式(4)可以作出結論, 當梭口高度 h 和對稱度數值 C 不變時, 紗線的伸長度 ϵ_3 與梭口長度的平方成反比例。梭口高度 h 和梭口的對稱度不變時, 紗線伸長度與梭口長度間的關係表現在第 2 圖曲線 II 上。

由此可見, 爲了減少經紗在梭口形成時的伸長度起見, 應當力求在織機上有較長的而且接近對稱的梭口。

增加梭口深度是不可以的, 因爲它是與箱座動程相關連的, 所以延長梭口是可能的, 主要的方法就是增加梭口高度即梭口後部的長度。



第 2 圖

梭口對稱及梭口長度與紗線伸長的關係

因此根據上述理由，梭口前部長度和後部長度的對比關係最好是：

$$l_2 = 2l_1。$$

爲了要同時利用梭口對稱度及梭口長度對減小伸長度 ε_3 的有利影響起見，在 C' 點處可以使用絞桿（第3圖）。用此方法的目的是使梭口對織口和絞桿相對稱，而以織口到後樑的經紗總長度承受開口過程中的伸長。換句話說，當對 C' 點形成梭口應該使經紗可能向綜統移動。

那麼可見，由於開口紗線絕對伸長度爲，

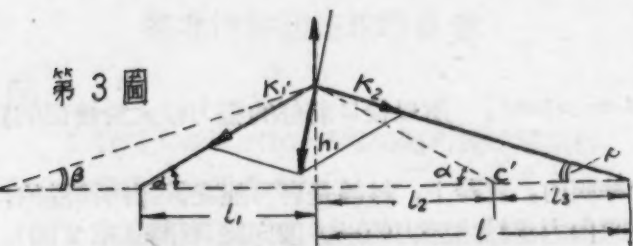
$$\delta_3 = \frac{h^2(l_1 + l_2)}{2l_1 l_2}，$$

而紗線的相對伸長度

$$\varepsilon_3 = \frac{h^2}{2l_1 l_2} \cdot \frac{l_1 + l_2}{l_1 + l_2 + l_3} = \frac{h^2}{2l_1 l_2} \cdot \frac{L}{L + l_3}。$$

同時我們可以增加從絞桿到後樑的距離 l_2 ，

而不減少梭口的對稱度。不過應該記牢，絞桿



第3圖

絞桿的位置對紗線伸長度的影响

(C' 點) 本身應該使紗線可能在梭口開放時自由移動和在梭口閉合時重新恢復原位。

實際上，從對紗線伸長這種關係的影響來看，確定梭口高度對梭口長度之比是很重要的，即 $\frac{h}{L}$ 或 $\frac{h}{L + l_3}$ 。讓我們來研究當梭口的對稱度不變時的這種關係。

當沒有絞桿時，從方程式(4)中得到：

$$\varepsilon_3 = a \frac{h^2}{L^2}，$$

式中

$$a = \frac{(C+1)^2}{2C}。$$

以 x 代表 $\frac{h}{L}$ ，則得到：

$$\varepsilon_3 = ax^2。$$

當梭口對稱時，即當 $C=1$ ，

$$a=2，$$

因此

$$\varepsilon_3 = 2x^2； \quad x = \sqrt{\frac{\varepsilon_3}{2}}。$$

由此得出結論，當 $x > 0.07$ 時，伸長度 $\varepsilon_3 > 0.01$ ，或大於1%；當 $x = 0.1$ 時，伸長度 $\varepsilon_3 = 0.02$ ，或2%。幾乎在所有種類的紗中，當多次的伸長大於1%時，紗線即開始產生疲勞的現象，當伸長度 $\varepsilon_3 < 2\%$ 時特別急劇。所以爲了保持紗線的彈性，不應使其伸長度大於1~2%。即 $\varepsilon_3 < 0.02$ 或 $\frac{h}{L} < 0.1$ 。

對某一定的紗說來，保持其彈性的要性愈大（沒有絞桿時）， $\frac{h}{L}$ 的比值或者 $\frac{h}{L + l_3}$ 的比值（有絞桿時）便應當愈小些。

如果按照織機上的工作條件不可能減小這個比值時，那麼在減低梭口高度 h 後便應該增加梭口長度，或梭口後部的長度。實際上在絲織或呢織織造工程中是時常採用這個方法的。

當梭口後部增大而沒有用絞桿或壓緊桿時，就破壞了梭口的對稱，即 $l_1 < l_2$ ，或者換句話說， $\alpha > \beta$ （第3圖）。如果開口時，紗線不能在綜眼內移動，即紗線被固定在 A 點處，則梭口前部和後部的伸長度就不相等。我們來研究由於開口而產生的梭口前後部伸長度的對比關係（從而也就是張力的對比關係），從第3圖中很明顯地看出梭口前部的伸長度

$$\varepsilon_1 = \frac{l_2^2}{2l_1 l_2} = \frac{l_2^2}{2l_1^2} = \frac{\tan^2 \alpha}{2}。$$

梭口後部的伸長度相應地爲：

$$\varepsilon_2 = \frac{\tan^2 \beta}{2}。$$

由此
$$\frac{K_1}{K_2} = \frac{\varepsilon_1}{\varepsilon_2} = \frac{\tan^2 \alpha}{\tan^2 \beta} = \frac{l_2^2}{l_1^2}，$$

式中 K_1 和 K_2 ——前部梭口和後部梭口的張力。

正如上面所說的那樣，實際上是 $\alpha > \beta$ ，因而 $\tan \alpha > \tan \beta$ 。所以梭口前部的張力較大於後部的張力（當梭口不對稱時）。

在以上所研究的情況中，認爲紗線是被固定在綜眼內。實際上，紗線是有可能在綜眼內移動的，因而當梭口前部和後部的張力不相等時，紗線在綜眼內力求較大張力的一方即向織口移動（第3圖）。

如果綜絲是易彎曲的和抗抵移動力很小的，那麼在紗線和綜眼間產生很大的摩擦力時，綜絲就和紗線一起移動。這個移動將要繼續到綜絲的阻力不再小於綜眼內紗線的摩擦力時爲止。

如果紗線和綜眼相互移動時沒有摩擦發生，那麼梭口前部和後部的張力就變得完全均衡，即 $K_1 = K_2$ 。當在紗線和綜眼間有摩擦時（如果綜絲不移動），達到下列狀態時就發生均衡現象：

$$K_1 = K_2 + T，$$

式中 T ——綜眼內的摩擦力。

讓我們來研究 C 點（後樑）沿垂直線位置的變化對經紗伸長度及張力的影響。這可以有三種情況（第4圖）：

（1）後樑位於經水平線上—— C_0 ；

（2）後樑位置高於水平線—— C_1 ；

（3）後樑位置在水平線以下—— C_2 。

在第一種情況中，當梭口滿開時，上層經紗的伸長度與下層經紗的伸長度一樣，即

$$\varepsilon_a = \varepsilon_b = \frac{\delta_a}{L} = \frac{\delta_b}{L}。$$

式中
$$L = l_1 + l_2$$

$$\delta_a = \delta_b = (l_1' + l_2^0) - L。$$

如果同樣將後樑提高經水平線以上，那麼得出（設 $OC_0 = OC_1$ ，即梭口長度 L 保持不變）：

$$\delta_a = (l_1' + l_2') - L； \quad \delta_b = (l_1' + l_2'') - L。$$

通過 A_1 點及 B 點，用 $AC_0 = BC_0 = l_2^0$ 爲半徑作弧，則不難看出，

$$l_2' < l_2^0 \quad \text{和} \quad l_2'' > l_2^0$$

那麼
$$l_1' + l_2' < l_1' + l_2^0； \quad l_1' + l_2'' > l_1' + l_2^0，$$

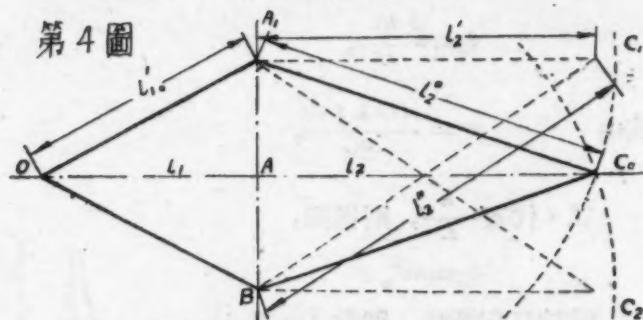
由此
$$\delta_a < \delta_b < \delta_b$$

這相當於 $\varepsilon_a < \varepsilon_b < \varepsilon_b$ ，即後樑提高時梭口上層經紗的伸長度和張力就減小了，而下層經紗的張力和伸長度却增加了。很容易得到證實，當放低後樑時，下層經紗的張力便會減小，而上層經紗的張力便會增加。

在織機上織造織物時，梭口上下層經紗張力的差異，給經緯紗的相互作用以很大的影響，因爲緯紗對較鬆經紗的作用自然較大些。因此，當提高後樑時，緯紗將使這些經紗彎曲較大，並且在打緯時易於把它們楔入梭口內。在織造過程中梭子沿下層經紗運動，因此下層經紗不宜鬆弛，並且實際上上下層經紗張力的差異大都是依靠把後樑提高至經水平線以上的辦法來達到的。

註：在此情況下，可以近似地應用虎克定律，因爲紗線具有以下的特性：如果給紗線以初步很小的張力，然後再減輕其張力，那麼在這個很小張力（在初步的張力範圍以內）的重複作用下，紗線就如同是彈性的物體一樣，即近似屬於虎克定律範圍。而經紗開口的情形也正如在同一範圍內重複施以很小張力的情形相同。

（王榮式 譯自 Г. И. 阿列菲耶夫等著「機織學」，1949年出版）



後樑沿垂直線位置的變化對經紗伸長與張力的影響



答北洋紗廠基建委員會

問：

- 1.關於清棉間的 10×5 即50個布袋的濾塵器，每台的容量能負擔多少？
- 2.如在濾塵器下面設法儲存落棉與塵土的房間，其大小與形狀如何？
- 3.關於濾塵器來風的風速風量，即自機器下排出的風量風速有什麼要求？
- 4.空氣出濾塵器布袋後，是否還需要清潔空氣的裝置？

5.我廠準備安裝清花機三套，設計採用積塵器及濾塵器配合除塵，若僅採用濾塵器共應設備幾台（ 10×5 布袋一台）最適合應用？

答：

- 1.濾塵器布袋規格及布袋有效通風面積：

布袋尺寸：高度=3000公厘

上部直徑=229公厘

下部直徑=254公厘

除布袋鐵箍所佔面積外，實際有效通風面積為94%；每只布袋有效通風面積可由下式求得：

$$\frac{(229 \times \pi + 254 \times \pi) 3000}{2} \times 94\% = 2.138$$

平方公尺

在使用 23×21 細布做的濾塵布袋時，則每平方公尺布每分鐘可透過空氣一立方公尺，也就是說，所設計的濾塵布袋，每只每分鐘可透過空氣2.138立方公尺。

假定以末道清棉機，每只風扇每分鐘排風量為42立方公尺計，則末道清花機，每只風扇需要濾塵布袋為 $\frac{42}{2.138} = 19.63$ 只（可當作20只計）。

2.在濾塵器室下面，設有塵室，可供沉落塵土及落棉之用，面積大小與濾塵器室相同，深度約為3公尺左右，其形狀與一般塵室相似。

3.關於在設計地下塵室的出口面積時，要注意出口處的風速，一般的每分鐘約為30公尺較為

合適，因風速較低有利於濾塵設備。

4.濾塵器的主要目的之一，是能夠幫助穩定清棉間的溫濕度。因大部分空氣需要回用，這樣就必須裝置清潔空氣的設備，也就是說空氣經過濾塵布袋，還須經過清潔空氣裝置，再送入清棉間應用；在濾塵布袋排出空氣尚未完全潔淨，目前我們設計是使用水洗滌。

5.關於你廠設計用積塵器和濾塵器配合除塵，這樣新的創造是很好的。希先經過試用階段，經事實證明合理後，方可進行大規模製作。至於你廠安裝的清花機，需要若干濾塵布袋，請向機器製造廠家詢問風量資料，然後參考第一項計算配置濾塵布袋若干，並結合你廠具體情況，來確定濾塵布袋數目。

（安集賢答）

答淮南紡織廠王政同志

問：

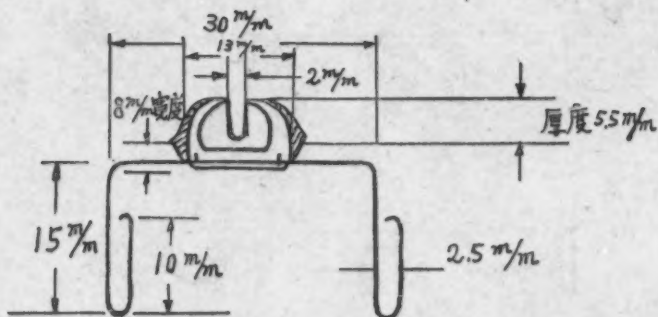
閱一九五四年「中國紡織」第三期第三十頁，西北紡織工廠推行作業計劃的第一節中，關於節省用棉量的第二辦法：為細紗間全部裝上集合器，可使每件紗少用原棉壹斤。請將集合器的圖樣和詳細內容介紹，以便學習。

答：

西北各廠裝用的集合器，不外二種類型：一種是日東式的，一種是甲而法(J-a)式。日東式有兩種式樣，而也有的廠按機台具體情況改變式樣的；如果以裝置形式來看，一種是上開口式，一種是下開口式。茲分述如下：

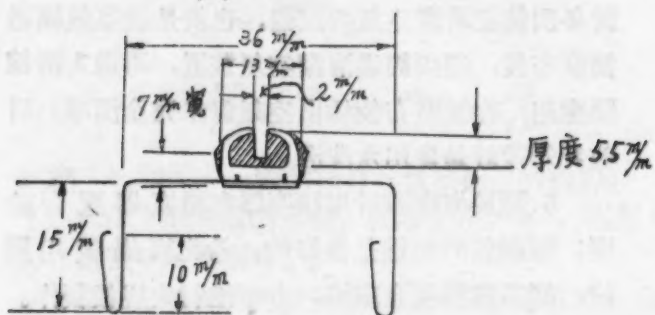
①日東式：一般日東式或榮光式改裝車均可用，裝置時缺口向下，破籽易落，安裝時困難不多（如圖一）。

圖一



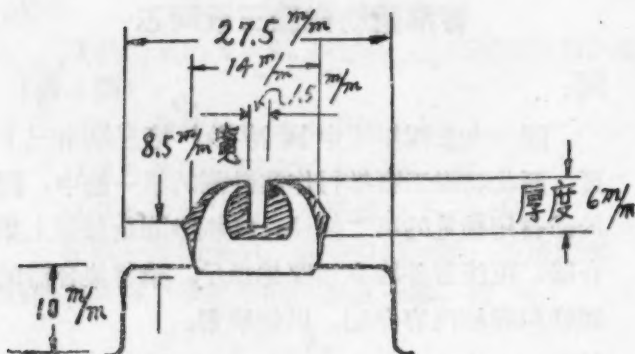
日東式的另一種，係卡氏車改裝，裝置時缺口向下（如圖二）。

圖二

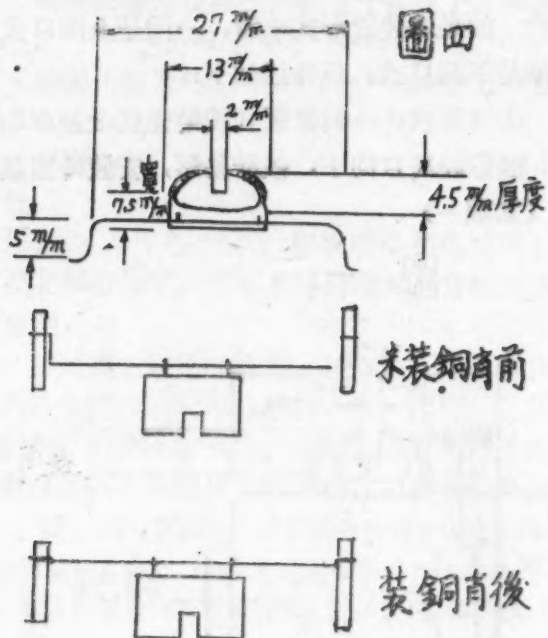


②甲而法式：集合器較大裝置時缺口向上，破籽不易落下，並易造成斷頭，用於甲而法細紗車上（如圖三）。

圖三



③有的廠採用日東式的集合器，配上甲而法式的鋼絲形式，裝在甲而法細紗車上使用（如圖四）。裝置時缺口向下，並將集合器本身鏤小鏤



薄、鋼絲改短；同時在皮圈架的左側裝上一個小銅肖，把鋼絲固定到一定的位置，使集合器提高，可避免皮輓與集合器之間積花現象。

以上集合器裝在機上是否合用，則與機器類型、皮圈、皮輓及羅拉間的隔距等都有關係，有時要反覆試驗之後才能合用。（鄒道泉答）

答華北紡管局王明堂同志

問：

讀了一九五四年「中國紡織」第十四期內洪錦鈞同志「軟麻用乳化油」一文後，有些疑問，現將我在實際中的體會和試驗的經驗提出，共同研究，並希答覆。

1、該文的第二項對選擇軟麻油的標準（2）持久性：礦物油富有揮發性，而黃油持久性差，較易揮發，所以在精紡操作中斷頭率大。根據我在天津國棉四廠麻袋場實際工作中，用此黃油時間很長，及在化驗室試驗油的成份，證明普通黃油內含有一部分柴油類似物，並含有多量臘質及滑潤質，劣質的黃油並含有一部分瀝青。此油滲透力強，用於軟麻效果尚好，在工作中易於掌握溫濕度。因該油含臘質較多及含少量柴油，在紡的過程中，柴油可隨之揮發，不發生黏皮輓現象；對麻條麻紗的均勻度，起了保證作用。含臘質多不易揮發，可以保持適量的含水及增加紗的強力。因此，用此油紡紗（經紗）時，根據我們的實際情況，在細紗及織布上斷頭少而強力大。今將我們在使用中試驗結果與使用蘇聯錠子油比較如下：（見下頁）



原料	用油種類	強 力	細紗斷頭	織機斷頭
洋麻	蘇聯錠子油	55.9公斤	45根	3根
洋麻	黃 油	59.6公斤	34根	1.2根
附註	強力試驗係100次平均數，細紗斷頭係百錠時斷頭數，織機斷頭係每台車每小時斷頭數。			

因此，我希望了解洪同志所談，用黃油持久性差，斷頭多有何根據？

2、關於用乳化油比用普通軟麻油用量少一點，根據目前我國麻袋廠用油比例，均係淨油對原麻的百分比，另外加水，一般廠青麻用油（即乳化油）4%淨油量，洋麻及黃麻用油量為3%~2.5%，如原料好及車間條件好，溫濕度易掌握，用油量還可以適當減少。該文所列表內用油數量，不知有何根據？

3、根據我們用蓖麻子油乳化後軟出之麻，有黏皮輓現象，春天用尚可，如在夏季雨天用更成問題，對條幹的均勻、紗的強力及麻袋的質量，均有很大影響，這是什麼原因？

答：

1、關於用黃油軟麻效果較好的一點，首先，不瞭解所用黃油性質怎樣，因為黃油是劣質機油的統稱，所以只能根據來問中所說「內含有一部分柴油類似物，並含有多量臘質及潤滑質」來判斷。我的意見，軟麻油是潤滑油的一種，因此在選擇軟麻油時，第一項標準就要看他有沒有適當的黏滯性，因為黏度與潤滑是分不開的，一種有良好的潤滑性，才可能獲得較佳的軟麻效果。你們所用的油既含有多量臘質及潤滑質，我想它的潤滑性就不會很差，所以有較好的軟麻效果亦是可能的。我們不能因為一種油「內含有一部分柴油類似物」，而籠統地稱它為沒有持久性。油的持久性要看它在蒸餾時達到某一溫度所餾出的百分比而定。應當指出，臘質是油的成份中持久性最大的一種，而且亦是潤滑性最好的，因為它屬於烷族的飽和碳氫化合物，而且具有較高的分子量。瀋陽化工廠出品的一種名叫流出臘的副產

品，含有20~30%臘，而且亦含有部分低沸點的輕質油，過去有很多廠拿它做軟麻油，效果的確很好，但正因為它含有部分輕油，所以軟成麻袋有一股火油氣味；因此必須經過分級蒸餾除去該部分輕油，並用硫酸、白土等處理脫臭後始可應用。總之，像這一類含有多量臘質及潤滑質的油，實際上已不是該文所說介乎柴油與薄機油之間的餾出物，即容易揮發持久性差的「黃油」了。因此，我以為來問所述的試驗結果，與我所提出的用富有發揮性，持久性差的礦物油來軟麻時，會在精紡操作中產生較高的斷頭率，這一意見基本上並無矛盾。油的持久性差，發揮性大，很顯然如果用這種油來軟麻，等於少加了軟麻油，因此使麻發脆，增加斷頭率，使精紡操作困難。

2、用乳化油比普通軟麻油用量可以減少，從理論上來講：第一，經過乳化後的油與水，對於麻的沾濕力要比未經乳化的油與水強，這主要是由於乳化劑底存在，同時降低了油與水的表面張力，因而減小對麻的接觸角的緣故。因為沾濕力較大，所以乳化油在麻纖維中的滲入性要比普通油強。第二，經過乳化的油能成微粒而均勻地散佈於水中，當將它洒於麻上時，可以分散得很開，因此每單位重量的油所暴露的表面，要遠大於未經乳化的油，這樣就大大地增加了油與麻的接觸面積，使油的表面活動性提高，這樣就可以減少用油量而達到同樣程度的軟麻目的。在實際上也可以證明，過去浙江麻紡織廠軟麻是用4%未經乳化的油，當降低用油率時，改用2.8%的乳化油軟麻，情況却比用4%未經乳化的油還好些，經過了差不多半月以上兩種油同時並用進行試驗的結果，證實了乳化油用油率比不經乳化的油要低。

3、據我在工作中的體驗，用蓖麻油皂做乳化劑並沒有使麻發生黏皮輓的現象；只有當乳化油穩定性不適當時候，蓖麻油皂化不完全，或所用蓖麻油皂份量不適當時，做成的乳化油可能使麻發生黏皮輓。（洪錦鈞答）

—更正—

本刊1954年第21期第53頁右第9行「……×0.438-513=0.951毫米」，因原文有錯誤，應更正為「……×0.438-0.49=0.951毫米」。

新 書 出 版

北京市人民政府新聞出版處期刊登記證出期字第三七號

棉紡常識 (工人讀物)

劉越身著

(定價: 5,000)

本書是為紡紗工人學習技術而編的, 也適合轉業幹部和初學紡織同志們的學習, 文字淺顯, 有大量的插圖, 具有小學文化的讀者, 都能閱讀。本書把整個棉紡工程按照性質的不同, 劃分混、開、清棉工段; 梳棉、併條、粗紡工段; 精紡工段; 加工工段。使讀者能夠得到有系統的、全面的、前後相關連的知識和技能。關於日常工作上很需要的度量衡制、棉紗支數和其他實用單位、原棉分級檢驗及混棉等都有講述。也介紹了: 機械運動和連比、溫濕度的常識, 以及常用的材料等。

紡織工人安全教育圖解 (工人讀物)

紡織工業出版社編
肖 尙 繪

(定價: 2,600)

書中包括有關安全生產的圖畫40幅, 介紹了在紡織廠裏安全生產上的必要常識, 列舉許多容易發生事故的事例, 目的要使紡織工人們能進一步認識安全生產的重要, 理解工傷事故對個人和生產上的影響。每幅圖中均有淺顯的文字說明。

蘇聯紡織生產合理化建議選集 (第一冊)

紡織工業部翻譯科選譯

(定價: 5,500)

本書選譯自蘇聯輕工業技術經驗交流手冊, 均適合在我國試驗採用, 有助於工廠的技術改進。書中依照了清棉、梳棉、粗紡、捻線等各工序, 收集了合理化建議共40篇。

蘇聯紡織工業文選 (第一輯)

紡織工業部翻譯科選譯

(定價: 3,400)

文選收集自蘇聯紡織雜誌和書籍中的論述著作、技術改進和合理化建議等的譯文, 第一輯包括十三篇譯文, 內容有關於改進機器結構、改進操作方法、節約用電等的材料。都譯自一九五三年的蘇聯紡織工業雜誌。

漂染整生產機器的構造和看管

什 麥 列 夫 著
紡織工業部設計公司合譯
機械製造管理局

(定價: 13,000)

本書簡要的介紹了棉纖維的基本特性、棉紗與棉布的概況、漂染整的工藝過程, 漂染整生產機器之結構與看管、勞動組織、生產計劃等。內容淺顯、敘述清晰, 無深奧理論而偏重實際。

紡織企業的調度管理 (棉紡織生產)

捷 依 科 甫 采 夫 等 著
紡織工業部翻譯科 譯
謝 守 璣

(定價: 7,900)

書中總合了棉紡織生產中調度管理的組織經驗, 闡述了作業計劃的制定和有效核算的方法和技術, 介紹了調度機構所用的調度電話、信號設備、自動核算檢查器械和組織設備。

精紡車間副工長沙摩魯欽科看護

機器工作的經驗

蘇聯輕工業和食品工業部
教育司技術報導處編
虞 晉 譯

(定價: 1,800)

蘇聯精紡車間副工長沙摩魯欽科是一個先進生產者, 書中介绍了她的先進工作組的經驗, 包括: 組織技術計劃、輪班工作計劃的制定、接班和交班、精紡機的預防查看和修理、看車的巡迴路線圖表等。

精紡間高度生產率小組的工作經驗

伊萬諾沃省紡織工業者科學工程技術協會編
紡 織 工 業 部 翻 譯 科 譯

(定價: 1,800)

本書介紹斯達漢諾夫式副工長波塔波娃的先進經驗, 她能組織好機器組的勞動, 愛護機器不使其有任何缺點, 密切聯系前後工序、試驗室、保全部門等, 促進了本機器組的勞動生產率、設備生產率, 質量也不斷提高, 在降低成本和節約原材料等方面, 得到很大的成就。

織布副工長的工作組織

波 嘉 迦 洛 夫 著
紡織工業部翻譯科譯

(定價: 3,500)

書中介紹織布車間副工長的工作組織、介绍了如何根據月進度表按日按期進行預防檢查及修理機器的組織, 裝置和調節織機各個機構和零件的先進方法及提高質量、降低斷頭, 節約電力等的方法。

豐田自動布機大平車工作法

• 重印 •

細紗機平車工作法

全國紡織保全會議編訂

(定價: 6,200)

(定價: 5,100)

{ 基建 } 如何降低装配式鋼筋混凝土成本

烏 斯 賓 斯 基 著
紡織工業基本建設局設計公司譯

(定價: 3,400)

紡織工業出版社出版
新華書店發行

中國紡織

(半月刊)

一九五五年 第1期

一九五五年一月十五日出版

每月15日及30日出版

編輯者 中華人民共和國紡織工業部
出版者 紡 織 工 業 出 版 社
北京東長安街

總發行處 郵 電 部 北 京 郵 局

訂閱處 全 國 各 地 郵 局

經售處 各 地 新 華 書 店
中國圖書發行公司

印刷者 中 央 稅 總 印 刷 廠
北京東郊八王墳

預 訂 價 目

三個月六期 18,000元

半年十二期 36,000元

全年廿四期 72,000元

國內平寄郵費免收

掛號另加

定價每冊 3,000元